

**VYSOKÁ ŠKOLA – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA**

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

Investice do lidí v podmínkách veřejné správy

Investments in People in Public Administration

Student: Bc. Marie Bryndačová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Iveta Vrabková

Ostrava 2011

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně.
Přílohy jsem převzala.

V Ostravě dne 28.4.2011

.....

Marie Bryndačová

1. Úvod.....	1
2. Zaměstnanci ve veřejné správě.....	3
2.1 Postavení a kategorie zaměstnanců veřejné správy	5
2.2 Výběr zaměstnanců veřejné správy	10
2.3 Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy	12
2.4 Hodnocení výkonnosti zaměstnanců veřejné správy.....	14
2.5 Odměňování zaměstnanců veřejné správy	16
3. Metoda "Investice do lidí"	20
3.1 Postup zavádění standardu IIP	22
3.2 Jiné metody zvyšující kvalitu veřejné správy	23
3.2.1 Balanced Scorecard.....	23
3.2.2 Model Excellence EFQM.....	24
3.2.3 Common Assessment Framework – CAF	25
3.2.4 Normy ISO	26
3.3 Investors in People v České republice	27
3.4 Přínosy zavedení standardu IIP	29
4. Uplatnění metody "Investice do lidí" v podmínkách Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko.....	33
4.1 Regionální rady regionu soudržnosti v České republice.....	33
4.1.1 Orgány regionálních rad.....	35
4.1.2 Hospodaření regionálních rad	38
4.2 Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko	40
4.2.1 Organizační struktura Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko	42
4.2.3 Strategie řízení lidských zdrojů	44
4.3 Investors in People v Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko	49
4.3.1 Role externí firmy při zavádění standardu IIP	50

4.3.2 Harmonogram zavedení IIP	51
4.4 SWOT analýza uplatnění metody Investors in People při řízení lidských zdrojů	56
5. Závěr	61
6. Seznam literatury	64
Seznam zkratk a symbolů	
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

1. Úvod

Oblast řízení lidských zdrojů ve veřejné správě je v současnosti významným činitelem kvalitního výkonu celé veřejné správy, od kvality zaměstnanců se odvíjí kvalita výkonu celé veřejné správy. Velký důraz je kladen zejména na získávání zaměstnanců, kteří mají odpovídající vzdělání, odbornost, kteří jsou bezúhonní, kteří jsou ochotni se soustavně vzdělávat a odborně rozvíjet. Přístup organizací k této problematice je velmi rozdílný, organizace používají různé přístupy např. v oblasti vzdělávání, nastavení podmínek při výběrových řízeních, atd.

Postavení, práva a povinnosti zaměstnanců veřejná správy v České republice jsou ošetřena v příslušné legislativě. Zaměstnavatelé ve veřejné správě věnují svým zaměstnancům zvýšenou pozornost, protože si uvědomují, že zaměstnanci reprezentují celou veřejnou správu a kvalitu výkonu veřejné správy lze posuzovat zejména podle kvality výkonu zaměstnanců.

Předmětem diplomové práce je téma Investice do lidí v podmínkách veřejné správy.

Cílem diplomové práce je vymezení výhod a nevýhod zavedení a využívání metody Investors in People a jejího vlivu na řízení lidských zdrojů, a to v podmínkách Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko v období 2007 – 2010.

Na podporu dosažení cíle diplomové práce byla formulována *hypotéza* v tomto znění: **„Metoda Investors in People má v podmínkách Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko příznivý vliv na systém řízení lidských zdrojů“.**

K dosažení stanoveného cíle a ověření hypotézy byl stanoven postup, který je sledován v obsahu jednotlivých kapitol a vědecké metody – rešerše odborné literatury, deskriptivní analýza, SWOT analýza a syntéza.

Diplomová práce je rozvržena do pěti kapitol, z nichž první je věnována tomuto úvodu a poslední závěru.

Druhá kapitola diplomové práce vymezuje a řeší oblast řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, zejména postavení a kategorie zaměstnanců ve veřejné správě, jejich výběr, vzdělávání, hodnocení a odměňování.

Ve třetí kapitole diplomové práce je popsána metoda Investors in People, postupy při jejím zavádění, nejen ve světě, ale i v České republice. Tato metoda je porovnána s jinými metodami užívaných v organizacích pro oblast řízení lidských zdrojů.

Čtvrtá kapitola diplomové práce je věnována problematice vzniku a organizaci regionálních rad v České republice, jejich orgány a hospodaření. Podrobněji je charakterizována Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko a péče tohoto úřadu o své zaměstnance včetně zavedení metody Investors in People v tomto úřadě.

2. Zaměstnanci ve veřejné správě

Veřejná správa se donedávna zbavovala dědictví minulosti, nebyla ustálená, byla zde značná fluktuace zaměstnanců, docházelo k častému střídání vedoucích na vyšších místech. Veřejná správa trpěla nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců, nedostatkem pozitivních příkladů a vzorů. Zaměstnanci ovlivňovaly ustálené a všeobecně přijímané etické standardy a správní kultura. Na začátku minulého století došlo v podnikatelské oblasti k vytvoření etických kodexů či jiných závazných mimoprávních norem upravujících lidské jednání. Otázkám etiky ve veřejné správě se dosud věnovala malá pozornost i přesto, že jsou nastaveny etické kodexy veřejné správy. Existuje několik argumentů pro aplikaci a implementaci etiky do veřejné správy, např. neekonomické i ekonomické aktivity lidí se vzájemně střetávají a tvoří složitý systém jeho účastníků a jejich zájmů (stát, odbory, klienti, zákazníci, atd.); způsob, jakým se subjekt (zaměstnanec) chová k okolnímu prostředí, to jak je vnímán, může mít velký vliv na jeho postavení a výsledky; právo nemůže poskytnout do detailu odpověď na každou otázku, otevírá se tak prostor pro etiku; roste tlak na společenskou odpovědnost veřejné správy a dodržování etických standardů; odpovědný přístup ke klientovi se stává důležitou součástí hodnoty poskytované služby.

Veřejnou správu lze na rozdíl od správy soukromé chápat jako správu veřejných záležitostí ve veřejném zájmu. Klíčový je vztah veřejné správy a práva, jenž určuje základní rysy podstatné pro veřejnou správu:

- veřejná správa je právem vázána;
- veřejná správa má moc zavazovat druhé subjekty – tj. vydává právní akty pro regulaci chování fyzických a právnických osob.

Veřejná správa je určitý druh činnosti (tj. spravování) – jedná se o pojetí dynamické (funkční) nebo statické (strukturální, organizační). V praxi obě roviny nelze od sebe samozřejmě oddělovat. Vlastní činnost veřejné správy není možná bez institucionálního zabezpečení, a to musí zase nutně odpovídat těmto činnostem.

Definice veřejné správy je mnoho. Někteří autoři ji označují jakou souhrn všech správních činností předmětně souvisejících s vládnutím na ústřední i místní úrovni

a s poskytováním veřejných služeb, veřejná správa ve formálním smyslu je činností organizačních jednotek a osob, jimiž jsou buďto správní úřady jakožto přímí nositelé veřejné správy, nebo úřední osoby vykonávající úkony správní povahy, anebo zařízení v postavení nepřímých subjektů veřejné správy (Pomahač, Vidláková, 2002, s. 63).

D. Hendrych pohlíží na veřejnou správu buď v materiálním nebo formálním pojetí. V materiálním pojetí je veřejná správa činností státních nebo jiných orgánů veřejné moci nebo subjektů, kterým byl výkon veřejné správy propůjčen za účelem plnění určitých úkolů označovaných jako úkoly veřejné. Ve formálním pojetí se klade důraz nikoli na činnost, ale na organizace, kterým je svěřena působnost řešit určité veřejné úkoly, pokud nejsou svěřeny zastupitelským sborům nebo soudům. Správa ve formálním pojetí je v zásadě soustavou jednotlivých správních úřadů nebo orgánů jako vykonavatelů veřejné správy ve smyslu materiálním, tj. jako určité činnosti (Hendrych, 2007, s. 15 – 16).

P. Káňa pohlíží na správu jako na historický pojem, který lze odvodit ze slova „právo“. Správa vykonává činnosti spojené s právem – v praxi jsou to správní činnosti, například spravování, starání se, obhospodařování, řízení, udržování, organizování. Přeložil latinský pojem „správa“, znamená to doslovně administrativní přísluhování. Správa je cílevědomá společenská činnost směřující k naplnění a dosažení cíle, který má charakter veřejný nebo soukromý. Obsah a charakter správy určuje správní právní odvětví. Rámec působení správy a rozsah činnosti správy určuje správní řád. Realizace správy se uskutečňuje pomocí účelových právních norem, které určují meze činnosti správy (Káňa, 2007, s. 9).

Ať už se vezme v potaz jakýkoliv názor, za správními činnostmi, za plněním určitých úkolů, za tím vším je nutno vidět člověka. D. Hendrych uvádí, že sebelepší organizace a metody spojené s činností veřejné správy nemohou přimést úspěch, pokud v institucích vykonávajících veřejnou správu nebudou zaměstnání lidé dostatečně vzdělaní, odborně připravení na výkon veřejné správy, ale i lidé, kteří se ztotožňují s cíli a úkoly veřejné správy, lidé, kteří jsou občansky bezúhonní a odpovědní. (Hendrych, 2007, s. 139). Proto patří personální problematika k elementárním součástem správní vědy a správní politiky.

Lidské zdroje se považují za hlavní a nejcennější prostředek veřejné správy, protože naprosto zásadním způsobem ovlivňují její celkovou úroveň a účinnost. Vždy bude mnohem snazší měnit zákony a reorganizovat státní orgány než vybudovat veřejnou službu, která bude vysoce kompetentní, bude oddaná státu a občanům. Je velmi těžké zabezpečit celoživotní vzdělávání všech pracovníků veřejné správy v rychle se rozvíjícím ekonomickém a sociálním prostředí. Z těchto důvodů má personalistika ve veřejné službě velký význam.

Lidé, resp. lidské zdroje, dle P. Tomšíka, zaujímají stále významnější úroveň mezi základními zdroji, které určují ekonomický rozvoj, jimiž jsou půda (přírodní zdroje, nerostné bohatství), kapitál, technologie (technické znalosti, věda, vývoj, výzkum) a práce (lidé a jejich odborná a kvalifikační úroveň). Lidské zdroje jsou tvůrčím prvkem podniku a o výsledku organizace nerozhoduje pouze počet zaměstnanců, ale i jejich znalosti a dovednosti, ochota ke spolupráci, komunikace, odměňování, spokojenost v zaměstnání a sociální jistoty. (Tomšík, 2005, s. 7)

Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky vydalo Příručku pro personální a platovou agendu, ve které definuje zaměstnance. Zaměstnancem může být pouze fyzická osoba (občan), která splňuje podmínky pracovněprávní způsobilosti stanovené v § 6 zákoníku práce¹. Jde jednak o podmínku věkovou (dosažení 15 let věku) z hlediska možnosti sjednání pracovněprávního vztahu s fyzickou osobou, jednak podmínku ukončení povinné školní docházky z hlediska možnosti výkonu práce v pracovněprávním vztahu².

2.1 Postavení a kategorie zaměstnanců veřejné správy

Dušan Hendrych uvádí, že role zaměstnance veřejné správy bývá v kontinentální Evropě zakotvena v zákoně, který je konkretizován ve vnitřních předpisech, které postavení zaměstnance, jeho práva a povinnosti blíže specifikují. Tyto předpisy by měly také postihovat vztahy uvnitř určité organizační jednotky nebo celé

¹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

² <http://www.mpsv.cz/ppropo.php>

organizační soustavy, včetně zásad, jimiž by se měli zaměstnanci řídit ve styku s občany a jinými subjekty. Autor některé uvádí:

- plnění úkolů má být prováděno s porozuměním pro zájmy a potřeby občanů,
- nepříslušnost má být v každém případě vyjasněna a věc postoupena příslušnému orgánu,
- občanům a jiným subjektům má být poskytnuta možnost nahlížet do příslušných právních předpisů a vnitřních instrukcí, pokud o to požádají, nebo je-li to nutné pro jejich porozumění,
- účastníkům správního řízení mají být poskytnuty informace o jejich právech a povinnostech. V ostatních případech mají občanům a jiným subjektům podány informace a rady v záležitostech, na nichž mají oprávněný zájem nebo které se jich bezprostředně dotýkají.

Tyto zásady jsou v moderních demokratických státech promítnuty do právních předpisů a podpořeny etickými kodexy. Jsou to zejména zákony o správním řízení, správním soudnictví, ale také zákony, které zájemcům dávají právo na svobodný přístup k informacím, nebo které zavádějí instituci veřejného ochránce práv (ombudsmana). (Hendrych, 2007, s. 145 – 146)

Ve veřejné službě musíme rozlišit veřejnou službu a státní službu. Označení státní služba se užívá jen pro zaměstnance státu. Je to užší pojem než pojem veřejná služba, který se vztahuje i na zaměstnance (pracovníky) jiných nositelů veřejné správy. Tento rozdíl může být vyjádřen i tím, že zaměstnanec jiného nositele veřejné správy (např. obce nebo kraje) může mít odlišný právní režim než zaměstnanec státu. Pojem státní služba může mít v jednotlivých zemích různý obsah, státní služba je v různých zemích organizována různě, a to i členských zemích Evropské unie. Tato různorodost je v zásadě trojí (Pomahač, Vidláková, 2002, s. 125 – 126):

1) kategorie státních zaměstnanců

- v Německu, Rakousku a Lucembursku rozlišují tři kategorie: veřejnoprávní zaměstnanci (jen tato skupina jsou úředníci), zaměstnanci na soukromoprávním smluvním základě a manuální pracovníci;

- v Dánsku jsou také tři kategorie: veřejnoprávní státní zaměstnanci, zaměstnanci zaměstnaní na základě kolektivních dohod a pracovníci mající individuální smlouvy (zde se jedná o vedoucí řídící pracovníky s vysokými platy);
- v Itálii od r. 1993 většina státních zaměstnanců přešla pod jurisdikci všeobecného zákoníku práce na základě individuálních pracovních smluv a jen menšina má veřejnoprávní status státního zaměstnance – patří sem nejvyšší úředníci v ministerstvech, prefekti, diplomaté a univerzitní profesori.

2) kategorie státní služby podle správních úrovní (stupňů)

- ve Francii se veřejná správa člení na občanskou státní službu, na územní státní službu a na státní zdravotnickou službu;
- v Belgii se dělí veřejná služba na státní službu federální, státní službu regionů a komunit a na státní službu provinční a municipální;
- ve Švédsku mají tři úrovně: ústřední státní služba, služba krajská a obecní;
- ve Finsku odlišují dvě úrovně státní služby: ústřední a komunální.

3) členění podle různých sektorů v rámci veřejné služby

- v Irsku se rozlišují tyto sektory: státní služba, která zahrnuje pouze zaměstnance ministerstev, a dále policie, obrana, školství, nekomerční veřejné podniky, zdravotnická služba a místní samospráva;
- v Nizozemí se dělí do 8 sektorů: občanská služba ústřední vlády, justice, policie, školství a věda, armáda, provinční správa, obecní správa a vodohospodářské kontrolní korporace.

V jiné literatuře D. Hendrych veřejnou službu jako pracovní činnost člení z různých hledisek. Jedním z možných hledisek je dělení podle:

- způsobu ustanovování do funkce
- trvání činnosti
- způsobu provádění.

Z hlediska *způsobu ustanovování do funkce* přicházejí v úvahu: volba, jmenování a smlouva. Pokud jde o *trvání činnosti* rozlišujeme činnost vykonávanou po dobu

určitou a činnost vykonávanou po dobu neurčitou. Patrně nejdůležitější je členění podle *způsobu, jakým je činnost prováděna*. V zásadě jsou tři možnosti:

- 1) Úkoly veřejné správy vykonávají občané jako *čestné úřady* (funkce) nebo jako *vedlejší povolání*. Tento způsob se považuje za přiměřený demokratické společnosti a má svůj základ v politickém chápání samosprávy jako činnosti, kdy občané (členové) si spravují své záležitosti samostatně, bez závažnějších omezení ze strany státu. Ve prospěch tohoto způsobu výkonu veřejné správy se argumentuje tím, že občan, který přichází do styku s institucemi veřejné správy, nespatřuje v osobě vykonávající veřejný úřad reprezentanta státu či jeho zaměstnance, ale spoluobčana, člena stejného společenství. Poukazuje se i na to, že v takovém případě se zájmy a potřeby občanů příznivěji hodnotí a snadněji prosazují. Proti tomuto způsobu výkonu veřejné správy se uvádí zejména, že dnešní moderní veřejná správa se neobejde bez odborníků a zaměstnanců, kteří v institucích veřejné správy pracují trvale a na celý úvazek. Dnes se stávají vzácností i čestné úřady a výrazně se byrokratizují i samosprávné svazky.
- 2) Pracovník (zaměstnanec) veřejné správy je ve stejném zaměstnaneckém pracovním poměru jako pracovník kterékoli organizace, tj. na základě pracovní smlouvy. Takové uspořádání může být výrazem zákonodárství, které nepřipouští pro zaměstnance veřejné správy jinou právní úpravu než pro ostatní zaměstnance, nebo jednou z možných variant zaměstnaneckého poměru u kategorií zaměstnanců veřejné správy, kteří se nepodílejí na rozhodovací činnosti, ale jejichž činnost je z různých důvodů nezbytná pro zabezpečení chodu instituce. Ve veřejné správě se označuje tento systém jako smluvní (*merit* nebo *contractual*). Umožňuje ucházet se ve výběrovém řízení o volné místo ve veřejné správě jen na základě schopností.
- 3) Zaměstnanec veřejné správy má *zvláštní status*, který je spojován s výkonem určitých funkcí a s tím související odpovědností. Jde o tzv. kariérní systém (též statutory systém), který zaručuje zaměstnanci trvalý služební poměr a služební a platový postup. Veřejná služba je v tomto případě charakterizována jako celoživotní zaměstnání. Často je tento systém

uplatňován ve státní správě, kde je spojován se státní službou, jako označením pro právní režim zaměstnanců státu. (Hendrych, 2007, s. 140 – 141).

Ve většině evropských zemích je tradičně uplatňován kariérní systém. Jedná se v podstatě o celoživotní zaměstnání ve veřejné službě se zaručeným služebním postupem a definitivou, tj. zásadní nevypověditelností služebního poměru, zaměstnanec zde prožívá celou svou kariéru od počátku do konce, je mu garantován při splnění určitých kritérií služební postup. Kritériem může být např. délka konání veřejné služby nebo dosažené vzdělání. Kariérní systém chápe službu ve veřejné službě jako celoživotní, což přináší vysokou stabilitu zaměstnanců a jejich loajalitu. Ale i tento systém má svá negativa: nebezpečí byrokracie, strnulost systému, nepřízřívovost vnějším změnám.

Další základní systémy veřejné služby uvádějí Dolista a Ježek:

- systém kořisti – tento systém vychází z předpokladu, že vítěz voleb má právo obsadit místa ve správě svými stoupenci či členy. Negativním důsledkem tohoto systému jsou rozsáhlé personální změny v důsledku povolebního přeskupování politických a vládních sil. Tento systém je nestabilní, lidské zdroje nelze dlouhodobě koncepčně formovat.
- systém funkčních míst („job systém“ nebo „position systém“) – je založený na obsazování jednotlivých funkčních míst kandidáty splňujícími stanovené předpoklady (bez ohledu na jejich předchozí působení ve veřejném nebo soukromém sektoru). Zaměstnání ve veřejné správě není chápáno jako doživotní kariéra, ale předpokládá mobilitu mezi soukromou a veřejnou sférou. Zaměstnanec je povyšován podle svých zásluh, nikoli automaticky ze zákona podle principu seniority. Důraz je kladen na schopnosti a znalosti uchazeče, jeho dosažené vzdělání. (Dolista, Ježek, 2006, s. 37 – 38)

Ještě v první polovině minulého století byly uplatňovány v jednotlivých zemích víceméně čisté systémy kariérový nebo poziční; v současné době však určité prvky obou systémů se vzájemně proplétají, takže jde spíše o systémy smíšené, a to buď s převahou prvků kariérního nebo pozičního systému (Pomahač, Vidláková, 2002, s. 127).

2.2 Výběr zaměstnanců veřejné správy

Velký důraz by měl být kladen na výběr zaměstnanců, zejména na posouzení jejich způsobilosti pracovat ve veřejné správě. Za základní požadavky lze považovat odbornost, nestrannost, loajalita k zaměstnavateli a politická neutralita.

Dle Hendrycha za důležitou metodu k ověření všech požadavků, kladených na osoby ucházející se o zaměstnání ve veřejné správě, se považuje výběrové řízení. Jeho výsledek by měl být rozhodující pro určení pořadí uchazečů a pro rozhodnutí o přijetí. Za směrodatné pro výběr uchazečů se zpravidla považují tyto znaky:

- informace o uchazeči z dokladů, které obligatorně nebo též navíc byly přiloženy k žádosti o přijetí (např. životopis, školní vysvědčení, reference z předchozích zaměstnání, jiná doporučení);
- výsledky odborných zkoušek a psychologických vstupních testů;
- uchazečova bezúhonnost;
- osobní dojem ze vstupního pohovoru. (Hendrych, 2007, s. 142)

Wright cituje Randmu, který uvádí, že budoucnost státní služby závisí na schopnosti manažerů přilákat, motivovat a udržet kvalitní a vysoce výkonné lidi ve státní službě. Státní zaměstnanci mohou být přijati buď do státní služby obecně, nebo na konkrétní místa. Při náboru lze konkrétní pracovní místa obsadit z vnitřních i vnějších zdrojů, Vnitřní zdroje zahrnují současné státní zaměstnance, kteří jsou kandidáty na povýšení nebo přesun. Cílem manažerů je udržet motivované a stabilní zaměstnance. Externí nábor může být proveden následujícím způsobem:

- otevřené výběrové řízení veřejné v médiích,
- využití personálních agentur,
- headhunting³,
- veletrhy pracovních příležitostí,
- nábor ze škol a univerzit,
- profesionální svazy,

³ Vyhledávání pracovníků na pozice ve středním a vyšším managementu cestou přímého oslovení potencionálního kandidáta

- on-line služby. (Wright, Nemec, 2003, s. 168 – 169).

Dle P. Káni zákon o státní službě vymezuje požadavky na zaměstnance veřejné správy, kterými je znalost světového jazyka, odborné kvalifikační dovednosti a vědomosti, včetně dosaženého vzdělání, morálněvolní vlastnosti, vstřícnost, ohleduplnost, četnost a další požadavky, jimiž jsou úspěšné absolvování psychotestů a kvalifikační zkoušky. Zaměstnanec veřejné správy má splňovat věcné požadavky:

- vzdělání (středoškolské, vyšší odborné, vysokoškolské);
- všeobecná praxe (veškeré pracovní činnosti, včetně mateřské dovolené, vojenské služby);
- odborná praxe (doba kvalifikované činnosti v oboru dle dosaženého vzdělání);
- bezúhonnost (zaměstnanec nebyl trestán rozhodnutím soudu. Formuláře pro potvrzení bezúhonnosti se získají na podatelkách státního zastupitelství nebo na matričních úřadech. Potvrzení o bezúhonnosti se vyhotoví z výpisu rejstříku trestů v Praze, žádost je opatřena správním poplatkem.);
- neformální spolehlivost (reference z pracovišť, bydliště, školy a podobně);
- formální spolehlivost (pro výkon některých funkcí ve veřejné správě se požaduje negativní lustrace dle zákona č. 451/1991 Sb.);
- verbální schopnosti (zaměstnanec je vybaven velmi dobrou verbální komunikací, musí disponovat rétorickými dovednostmi);
- vizuální požadavky (zaměstnanec má mít příjemný vzhled, upravený zevnějšek);
- další schopnosti (držitel řidičského průkazu, zbrojního průkazu). (P. Káňa, 2007, s. 116)

Vzhledem k tomu, že od vydání knihy došlo v oblasti dokládání bezúhonnosti ke změně, lze autora doplnit. Vznikl Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál, tedy Czech POINT. Na jeho pracovištích lze požádat a získat výpis z rejstříku trestů prokazující bezúhonnost.

2.3 Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy

Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy je jako celoživotní proces dle Hendrycha nedílnou součástí celkové personální politiky moderní veřejné správy. Základy vzdělávacího systému a jeho organizační uspořádání bývají obsaženy i v zákonech o státních zaměstnancích. Tyto systémy spolu se školským systémem, v němž se připravují budoucí zájemci o práci ve veřejné správě, musejí odpovídat náročným úkolům veřejné správy včetně rozsáhlých technických znalostí především z oblasti komunikace. Zřízení vzdělávacích institucí pro veřejnou správu je pouze prvním krokem k naplnění cíle. Školení (training) patří v každé lidské organizované činnosti mezi nejdůležitější element zabezpečující profesní vývoj člověka. Je to normální funkce veřejné správy, která počíná vstupem do veřejné správy a existuje po celou dobu trvání pracovního nebo služebního poměru. Školící programy jsou převážně zaměřeny na nové poznatky z oboru a tím i na rozvoj osobnosti. Tyto programy jsou vedeny potřebami stanovených nebo předpokládaných cílů a podle toho by měly být také pojímány a orientovány. Školení má však také přispívat k „socializaci“ nových zaměstnanců a ke zdokonalování správní kultury. Jestliže vzdělávání je převážně zaměřeno jen na získávání nových poznatků, znalostí a dovedností, pak takový systém není dostatečně schopný působit na změnu chování zaměstnanců v měnících se podmínkách. Celý vzdělávací systém by měl proto také nacházet větší prostor k tomu, jak pomáhat zaměstnancům porozumět novým programům a úkolům, jak si osvojovat nové pracovní postupy a vykládat a aplikovat nové právní a vnitřní předpisy a přitom nepodceňovat onu socializační stránku. Vzdělávací programy mohou sehrát důležitou roli i jako část selektivního procesu pro výběr zaměstnanců, kteří jsou nadaní a mají předpoklady k odpovědnosti. (Hendrych, 2007, s. 148 – 149)

Richard Pomahač a Olga Vidláková ve své knize uvádějí, že značný význam v kariérním systému státní služby má vzdělávání, protože ti, kteří byli přijati na nástupní pozici, musejí být dále vzděláváni. Vyskytují se různé typy vzdělávání ve státní službě, zejména:

- vzdělávání před nástupem do služby,
- vstupní obecné školení,
- specifické školení pro určitý druh činnosti po nástupu do služby,

- další vzdělávání, které pokračuje v průběhu celé kariéry. (Pomahač, Vidláková, 2002, s. 129)

J. Peková se zabývá vzděláváním ve veřejné správě v České republice. Uvádí, že ze zákona je povinné vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, které řídí a koordinuje Ministerstvo vnitra ČR prostřednictvím Odboru přípravy pracovníků ve veřejné správě. MV ČR také akredituje vzdělávací programy. Úředník je povinen absolvovat vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, přípravu a ověření zvláštní odborné způsobilosti, vedoucí úředník je povinen absolvovat vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů. Zákon umožňuje uznat pro jednotlivé stupně vzdělání předchozí vzdělání úředníka, např. vysokoškolské bakalářské či magisterské studium příslušného odborného zaměření.

Pro každého úředníka musí obec či kraj zpracovat plán vzdělávání s časovým rozvrhem prohlubování kvalifikace, který je přesně specifikován v zákoně o úřednících územních samosprávných celků⁴. Vzdělávání úředníků ve státní správě je v ČR upraveno v zákoně s určitými odlišnostmi⁵. Vzdělávání řídí Úřad vlády ČR prostřednictvím Generálního ředitelství státní služby⁶.

Na úředníky ve veřejné správě se obecně kladou určité požadavky (problém je jejich zohlednění v odměňování). Úředníci by měli:

- být vzdělaní s všeobecným kulturním přehledem (s relativně vyšším podílem vysokoškolsky vzdělaných pracovníků);
- mít zájem na průběžném dlouhodobém zdokonalování v jejich profesi, měli by mít zájem na dalším odborném vzdělávání;
- být vybaveni potřebnou mírou právního povědomí vzhledem ke svému pracovnímu zařazení a potřebnými organizačními schopnostmi;
- být schopni aktivně přistupovat k řešení pracovních problémů;
- být schopni komunikovat s občany, jejich jednání by mělo být etické;

⁴ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

⁵ Zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon) a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (s pozastavenou účinností)

⁶ Úřad vlády ČR vydal Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

- být nezkorumpovatelní. (Peková, Pilný, Otmar, 2008, s. 174 – 175)

Wright ve knize cituje Randmu, který definuje vzdělávání jako klíčový prvek moderních personálních systémů. Nejdůležitějším předpokladem pro úspěšné školení je plánování. Prvním krokem je zhodnocení současného stavu organizace a ujasnění představy, kde by organizace měla být v dohledné době. Dále je třeba stanovit vhodnou kombinaci schopností a znalostí nutných k dosažení žádoucích cílů. Teprve tehdy by měl manažer začít s přípravou vzdělávacích programů. Protože jsou zdroje omezené, je potřeba stanovit priority a zvážit různé vzdělávací metody a cílové skupiny. Vzdělávání neznamena pouze návštěvu speciálních kurzů, ale zahrnuje i řadu dalších metod jakými jsou například učení se při práci, samostudium a školení pomocí výpočetní techniky. Řada zemí střední a východní Evropy naráží na nedostatek kvalifikovaných školitelů, a to především v konkrétních odborných oblastech veřejné správy. Proto by měly organizace zhodnotit schopnost připravovat své vlastní odborné školitele. (Wright, Nemec, 2003, s. 170 – 171)

2.4 Hodnocení výkonnosti zaměstnanců veřejné správy

Hodnocení výkonnosti je jednou z možností, jak zvýšit produktivitu zaměstnanců veřejné správy. Zaměstnanci mohou svou výkonnost hodnotit na i základě neformálního hodnocení. Jedná se například o pochvalu kolegů. Hodnocení výkonnosti je však formální, strukturovaný systém měření, hodnocení a ovlivňování zaměstnanců a především jejich postojů, chování a výsledků. Hodnocení výkonnosti využívá celou řadu metod a postupů tak, aby bylo možné ohodnotit různé aspekty výkonnosti. Wright s odkazem na Lovricha uvádí následující metody:

- grafická měřítko hodnocení,
- epická esej,
- hodnocení pomocí vynucené volby,
- vážený kontrolní systém,
- kritické hodnocení událostí,
- měřítko hodnocení chování,
- párové srovnání zaměstnanců,

- vynucené umístění zaměstnanců.

Manažeři se mohou z těchto metod vybrat tu nejvhodnější. Při tomto výběru však musí postupovat obezřetně. Různé metody hodnocení výkonnosti působí odlišně na zaměstnance a na jejich postoje a chování. Systém hodnocení výkonnosti ovlivňuje především charakter lidských zdrojů, cíle organizace, dostupnost odměn za dobré výkony a manažerské schopnosti vedoucích. Ne všechny metody se hodí pro všechny situace, každá z nich má své slabé a silné stránky. Většina z nich se však potýká s těmito nedostatky:

- ozvěna,
- shovívavost a přísnost,
- centrální tendence,
- prvenství a nedávnost událostí,
- kontrasty. (Wright, Nemec, 2003, s. 172 – 173)

Uplatnění výkonnostního principu preferuje D. Hendrych. Pomocí výkonnostních kritérií lze hodnotit výkon jednotlivých zaměstnanců i pracovních kolektivů. Základním principem pro výběr zaměstnanců pro veřejnou správu musí být výkonnostní způsobilost zaměstnance jsou souhrn jeho odborných znalostí a charakterových vlastností. V přijímacím řízení se má proto věnovat odpovídající pozornost způsobilosti a vůli adepta být výkonným pracovníkem. Tomu by měly odpovídat i metody, pomocí nichž výkonnostní způsobilost můžeme zjišťovat. Dosahovat potřebnou výkonnost a udržovat ji na patřičné úrovni i během zaměstnaneckého poměru vyžaduje od zaměstnance, aby iniciativně přistupoval k novým formám práce, ale současně soustavou kontrolu výsledků práce a její hodnocení ze strany zaměstnavatele. Důležité je vytvoření systémových opatření, která mohou reagovat na nové požadavky veřejné správy a motivovat zaměstnance. Jsou to:

- systém výchovy a vzdělávání v podmínkách měnícího se prostředí a nových požadavků na veřejnou správu,
- motivace jako prostředek povzbuzení k ochotě podávat vyšší výkon, jakož i k oceňování pracovních výsledků v zaměstnání,

- kontrolní a sankční systém,
- vhodný systém platových úprav a služebního postupu a povyšování zaměstnanců, který by více přihlížel ke kontrolním závěrům o výkonnosti, neboť bez jejího hodnocení u každého zaměstnance podle předem stanovených kritérií je každý systém platových úprav a služebního postupu na úkor výkonnosti a kvality práce celé instituce a kolegiálního pracovního prostředí. (Hendrych, 2007, s. 146 – 147)

Pomahač uvádí, že ve všech členských státech EU jsou hluboce propracované systémy hodnocení zaměstnanců jako součást politiky rozvoje lidských zdrojů. Všeobecně se má za to, že hodnocení musí být integrováno s rozvojem kariéry a s povyšováním pracovníka. Rozlišuje pět hlavních typů hodnocení, které však mohou být i různě propojovány:

- celkové hodnocení pracovníka a jeho chování,
- hodnocení výkonnosti pracovníka,
- hodnocení efektivnosti a účinnosti včetně kvality, s ohledem na stanovené cíle,
- hodnocení kompetentnosti,
- hodnocení potenciálu pracovníka (porovnání jeho kapacity s potřebami organizace).

Vývoj hodnocení zaměstnanců veřejné služby ve většině členských států EU nabývá na důležitosti. Více se používá technik rozhovoru o dosažených výsledcích, hodnocení se decentralizuje z centra organizace na její složky (na odbory, případně oddělení) a spojuje se s podporou motivace vyhodnocovaných osob, zejména z hlediska odměňování. (Pomahač, Voláková, 2002, s. 129 – 130)

2.5 Odměňování zaměstnanců veřejné správy

Randma, kterého ve své knize cituje Wright, uvádí, že platy jsou bezesporu nejsilnější odměnou v organizaci. Finanční odměny mají podporovat aktivní účast na dění v organizaci a výkonnost. Finanční kompenzace má řadu forem, nejčastější je odměny v hotovosti. Organizace mohou zaměstnance odměnit prostřednictvím

penzijního zabezpečení, vyšší dovolenou, zdravotním pojištěním, odměnami za výkonnost a podobně. Klasifikace pracovních míst, vycházející z analýzy pracovních míst, umožňuje stanovit relativní hodnotu dané práce a je základem pro systém odměňování. V rostoucím počtu veřejných i soukromých organizací jsou jednotlivá místa rozdělována do skupin, kterým jsou přiřazeny jednotlivé platové stupně. To umožňuje zvýšit flexibilitu při odměňování⁷. Jen několik západních zemí však zatím decentralizovalo systém odměňování a poskytlo tak organizacím možnost vytvořit si vlastní klasifikaci pracovních míst a systém odměňování.

Všechny země střední a východní Evropy používají jednotný systém odměňování ve státní službě, neexistují žádné decentralizované, individuální nebo flexibilní systémy. Proto nemají manažeři v jednotlivých organizacích příliš samostatnosti při rozhodování o systému odměňování. Mohou však zajistit, aby byl existující systém správně používán a aby rozhodování o odměňování bylo transparentní pro všechny zaměstnance. (Wright, Nemec, 2003, s. 180)

Dolista uvádí základní charakteristiky platového systému v České republice:

- kostrou platového modelu jsou tarifní platy založené na platových třídách a platových stupních podle služebních let,
- dále se uplatňují osobní příplatky, ohodnocující především dlouhodobě dosahované výsledky práce,
- odměny poskytované v souladu s taxativně vyjmenovanými důvody,
- další plat⁸,
- další příplatky zohledňující specifické podmínky výkonu práce a charakter pracovní činnosti⁹.

⁷ Citováno viz. Schuler a Jackson 1996

⁸ Od platnosti zákona 262/2006 Sb., zákoník práce, další plat není součástí platového systému ČR

⁹ Příplatek za vedení, příplatek za noční práci, příplatek za práci v sobotu a v neděli, plat nebo náhradní volno za práci přesčas, příplatek za práci ve stíženém prostředí, zvláštní příplatek, příplatek za rozdělenou směnu, příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah, specializační příplatek pedagogického pracovníka.

Za jedno z nejzávažnějších dilemat platového modelu považuje Dolista skutečnost, že tento systém je sice koncipován jako systém, jehož kostrou je tarifní plat a na něj navazuje v zásadě obligatorní výčet dalších platových položek, ale tyto navazující platové položky jsou koncipovány tak, že umožňují kompetentním vedoucím pracovníkům velmi výrazným způsobem diferencovat skutečnou platovou úroveň jednotlivých zaměstnanců (typická je zejména položka „osobní příplatek“) a modifikovat tak základní diferenciační záměry založené v platovém modelu. Tento problém je dále umocněn ne právě transparentní konstrukcí katalogů prací pro jednotlivé sféry veřejné správy, umožňující značně „tvořivý“ přístup k zařazování zaměstnanců do platových tříd. Rovněž absentuje výraznější kontrola aplikace této stěžejní oblasti platové politiky. Přirozeným důsledkem zmíněných trendů jsou výdělkové disproporce objevující se v nejrůznějších průřezích zaměstnanosti ve veřejné správě. Výdělková úroveň jednotlivých orgánů a organizací je určena nikoliv prioritně platovým modelem (náročností pracovních činností vyplývajících z katalogů prací a dalšími vlivy objektivního platového charakteru), ale objemem prosazených prostředků na platy do rozpočtu kapitol či konkrétních organizací. Pružný platový model je schopen jakýkoliv příliv prostředků na platy absorbovat. V této sféře se prosazují tlaky obecně politického či prostě lobbystického charakteru, kterým lze za současné situace velmi obtížně čelit. (Dolista, Ježek, 2006, s. 40 – 41)

J. Kocourek uvádí, že počínaje dnem 1. 1. 2007 se odměňování zaměstnanců ve veřejné správě řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Odměňování zaměstnanců, kteří vykonávají pracovní poměr u některého ze zaměstnavatelů uvedených v § 109 odst. 3 Zákoníku práce¹⁰, je podrobněji upraveno v nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů.

¹⁰Stát; územní samosprávný celek; státní fond; příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů; školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona; veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.

Platové poměry příslušníků bezpečnostních sborů se řídí zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon nabyl plné účinnosti od 1. 1. 2007.

Poskytování požitků duchovním církví a náboženských společností je upraveno nařízením vlády č. 566/2006 Sb. o úhradě osobních požitků duchovních církví a náboženských společností.

Odměňování uvolněných a neuvolněných členů zastupitelstev je upraveno nařízením vlády č. 37/2003 Sb., vydaným na základě zmocnění zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, zákona č. 129/2000 Sb., o krajích a zákona č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze.

Jedinou výjimkou jsou vojáci z povolání, pro které i po 1. 1. 2007 zůstal v platnosti zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech ve znění pozdějších předpisů. Podrobnější úpravu platových poměrů vojáků z povolání pak obsahuje prováděcí nařízení vlády č. 565/2006 Sb., o platových poměrech vojáků z povolání, ve znění pozdějších předpisů. (Kocourek, 2007, s. 6 - 8)

3. Metoda "Investice do lidí"

Standard Investors in People je britská národní norma využívána jako model k ustanovení takové úrovně v zabezpečení výcviku a rozvoje zaměstnanců, který bude mít významný vliv při dosahování podnikatelských záměrů organizace. Model byl vytvořen v roce 1990 ve Velké Británii organizací National Training Task Force na podnět ministerské předsedkyně paní Margaret Thatcherové. Na jeho tvorbě se podílely nejvýznamnější podnikatelské subjekty britského hospodářství za podpory národního ministerstva práce. V roce 2000 prošel model revizí a zaznamenal některé změny ve struktuře a přístupu.

Na konci 80. let 20. století začala výkonnost britských podniků zaostávat za výkonností srovnatelných zemí. Vláda proto provedla průzkum u nejúspěšnějších britských průmyslových podniků s cílem zjistit, proč jsou tak úspěšné. Zjištění bylo překvapující – tyto podniky, narozdíl od ostatních, věnovaly zvláštní péči svým lidským zdrojům. Na základě jejich osvědčených postupů a spolupráce s odborovými organizacemi pak byl sestaven standard Investors in People. Standard Investors in People není určen pouze pro určitý typ podniků nebo odvětví, zavést ho mohou jak soukromé podniky, tak veřejné instituce či neziskové organizace.

Metoda "Investice do lidí" – Investors in People (IIP) je v současnosti jediným mezinárodně uznávaným standardem přímo zaměřeným na řízení a rozvoj lidských zdrojů, který sleduje schopnost podniku efektivně vést a rozvíjet své zaměstnance a potažmo napomáhá růstu jejich efektivity a konkurenceschopnosti. Standard IIP vede k trvalému zvyšování výkonnosti, motivace a transferu know-how u zaměstnanců na všech úrovních organizační struktury firmy. Získání osvědčení o tomto standardu je pro podnik zárukou špičkové úrovně řízení lidských zdrojů a důkazem, že rozvoj zaměstnanců je v souladu s rozvojem podniku. V roce 2000 prošel revizí, díky které se administrativně značně zjednodušil.

IIP je soubor osvědčených postupů řízení a rozvoje lidských zdrojů. Přináší přímé propojení cílů zaměstnanců s cíli podniku, zvyšuje výkonnost podniků, motivaci pracovníků a snižuje jejich fluktuace a absentérství. IIP je nástroj jak získat a udržet si motivované, vysoce výkonné lidi, kteří umí to, co firma chce.

IIP je založen na 10 jednoduchých a srozumitelných ukazatelích rozdělených do tří oblastí - plánování, aktivity a hodnocení. Propojuje všechny prvky personální politiky (např. vzdělávání, motivaci, hodnocení a interní komunikaci) s ostatními podnikovými procesy tak, aby se dosáhlo maximální shody na straně zaměstnanců i firmy¹¹.

Tab. 3.1 – Tři oblasti standardu Investors in People

1. Oblast – Plánování – Vytváření strategií ke zlepšení výkonu organizace
• Podnikatelská strategie
• Strategie vzdělávání a rozvoje
• Strategie řízení lidí
• Strategie vedení a řízení
2. Oblast – Aktivita – Aktivity ke zlepšení výkonu organizace
• Efektivita manažerů
• Uznání a odměňování
• Zapojování a zmocňování
• Vzdělávání a rozvoj
3. Oblast – Hodnocení – Hodnocení dopadu na výkon organizace
• Měření výkonu
• Neustálé zlepšování

Zdroj: <http://www.czechinvest.org/iip> – vlastní zpracování

Program neposkytuje podnikům přesné instrukce pro splnění jednotlivých kritérií, způsobů k jejich dosažení je mnoho a každý podnik si je v rámci IIP stanovuje individuálně, na základě poznatků a doporučení kvalifikovaných poradců. Standard nepředepisuje žádnou povinnou dokumentaci ani nehodnotí dosažené výsledky na dané stupnici. Zavedení standardu se prokazuje rozhovorem s reprezentativním vzorkem zaměstnanců a podstatné pro jeho uznání je potvrzení dodržování standardu většinou dotazovaných zaměstnanců. Standard IIP také prochází pravidelnými revizemi tak, aby odrážel aktuální trendy v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů.

¹¹ <http://www.czechinvest.org/iip>

3.1 Postup zavádění standardu IIP

Proces zavádění standardu Investors in People probíhá v několika krocích. Poté, co se společnost rozhodne zavést standard IIP a zaváže se věnovat pozornost rozvoji lidských zdrojů, musí projít vstupní analýzou, která identifikuje základní oblasti pro zlepšení a jejíž součástí může být i dotazníkové šetření. Na základě provedené analýzy je sestaven akční plán, ve kterém jsou stanoveny priority pro další zlepšování. Podnik sestaví plán sám nebo za účasti certifikovaného poradce. V okamžiku, kdy podnik splňuje požadavky standardu IIP, proběhne závěrečné zhodnocení. Pokud hodnotitel shledá, že podnik splňuje veškeré požadavky standardu IIP, firma obdrží certifikát Investor in People. Aby bylo zabezpečeno dodržování splněných norem, probíhá dále pravidelné přehodnocení nejméně jednou za 3 roky.

Proces k udělení certifikátu se skládá z jednotlivých kroků:

- 1) Rozhodnutí o zavedení standardu IIP v podniku – závazek společnosti věnovat pozornost oblasti rozvoje lidských zdrojů;
- 2) Vstupní analýza – za pomoci poradce se na základě pohovorů se zaměstnanci, dotazníkových šetření, analýzy dokumentů, zjistí, které požadavky standardu podnik splňuje a které je třeba dopracovat;
- 3) Podepsání *Závazku* a sestavení *Akčního plánu* – na základě výsledků analýzy pomůže poradce sestavit podniku akční plán. Stanoví se priority pro další zlepšování a krátkodobé kroky, toto provádějí interní projektové týmy.
- 4) Implementace Akčního plánu – účast podniku, respektive jeho zaměstnanců a vedení na řadě odborných seminářů a kurzů, individuálních konzultacích a podobně;
- 5) Závěrečné zhodnocení – vedení podniku požádá o zhodnocení, které oficiálně prokáže, zda a nakolik podnik splnil požadavky standardu. Jsou prováděny pohovory se zaměstnanci, dotazníková šetření, analýzy dokumentů.

- 6) Schválení Hodnotitelskou komisí – pokud jsou výsledky zhodnocení pozitivní, pak panel, utvořený ze zástupců již certifikovaných podniků, rozhodne o udělení certifikátu IIP;
- 7) Udělení certifikátu.

Celý proces certifikace trvá zhruba 12 – 18 měsíců. Délka procesu závisí na výchozí úrovni systému řízení a rozvoje lidských zdrojů v daném podniku. Proces není jednorázovou záležitostí, ale naopak několikaměsíční. Investors in People představuje neustálý proces zlepšování řízení firmy, což je podpořeno i nutností alespoň jednou za tři roky projít přehodnocením¹².

3.2 Jiné metody zvyšující kvalitu veřejné správy

Standard Investors in People není jediným způsobem jak v organizaci přistupovat k oblasti rozvoje a řízení lidských zdrojů. Lze vysledovat určité podobnosti např. s metodou Balanced Scorecard, Modelem Excellence European Foundation for Quality Management¹³ (FQM) a v prostředí veřejné správy zejména s modelem Common Assessment Framework¹⁴ (CAF). Podobnost je zejména ve snaze všech těchto modelů strukturovat a systematicky pracovat s “nehmotnými” zdroji. Naopak, hlavní rozdíl mezi nimi a IIP je v tom, že IIP se orientuje výhradně na personál firmy, tj. její zaměstnance a management, a tuto oblast řeší hluboce a komplexně, kdežto ostatní zahrnují také oblast zákazníků a veškeré interní struktury zaměstnavatele, popř. se zabývají otázkou finančních nebo hmotných zdrojů. Dalším důležitým aspektem IIP je jeho certifikace. V tomto ohledu má blízko k modelům ISO.

3.2.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (dále BSC) je systém strategického řízení a měření výkonnosti organizace, jehož duchovními otci jsou známí američtí ekonomové Robert S. Kaplan a David P. Norton. V rámci výzkumného projektu „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“ vytvořili v roce 1990 systém vícerozměrného scorecardu – systému

¹² <http://www.czechinvest.org/iip>

¹³ Evropská nadace pro řízení kvality

¹⁴ Společný hodnotící rámec

vyvážených (tedy „balanced“) ukazatelů výkonnosti podniku. Metoda spočívá v měření klíčových ukazatelů výkonnosti, které poskytují managementu komplexní přehled o celopodnikovém výkonu¹⁵.

BSC se s IIP shoduje zejména v pohledu na lidské zdroje - jejich kvalitu chápe jako základní předpoklad pro úspěšné dosažení podnikových cílů. Jako další podobnosti obou metod můžeme jmenovat následující:

- napomáhá k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
- napomáhá ke sladění cílů jednotlivců, týmů, oddělení s celopodnikovou strategií a cíli,
- vede ke zdokonalení zpětné vazby a procesu učení se,
- **klade důraz na rozvoj, motivaci a spokojenost zaměstnanců,**
- vede k otevřenější komunikaci a k vzájemné spolupráci,
- její zavádění není jednorázovou akcí, ale kontinuálním procesem.

I když se může zdát, že obě metody jsou si velmi podobné, je třeba si uvědomit, že orientace na lidský kapitál je v případě BSC pouze jednou ze čtyř oblastí (perspektiva učení a růstu), které ve své komplexnosti zahrnuje. Výsledky organizace jsou zde posuzovány zejména z finanční stránky a z hlediska zákaznické perspektivy.

3.2.2 Model Excellence EFQM

Evropská nadace pro řízení kvality (European Foundation for Quality Management – EFQM) vytvořila na bázi série hodnotících kritérií evropský model pro excelenci v podnikání, který byl veřejnosti poprvé představen v roce 1991. Tento model svým obsahem představuje komplexní analýzu organizace a všech jejích procesů a činností. Výsledky jsou předmětem opakovaného přezkoumávání a dochází tak k cyklu trvalého zlepšování. Model má srovnatelné cíle a strukturu jako model Common Assessment Framework (CAF).

Podobnost Modelu Excellence EFQM se standardem IIP lze vysledovat v následujících oblastech:

¹⁵ <http://managementmania.com/index.php/zakladni-pojmy/98-bsc>

- odhalení potenciálu pro zlepšování v organizaci a lepší využití silných stránek podniku,
- **orientace na řízení a rozvoj lidských zdrojů, vztah pracovníků k firmě a jejich výkonnost,**
- možnost srovnání s jinými organizacemi,
- univerzální využitelnost pro organizace všech typů a velikostí.

Na druhou stranu jsou tyto modely poněkud odlišné, což se projevuje zejména v tom, že v případě EFQM (na rozdíl od IIP):

- se výsledky organizace hodnotí především s ohledem na zákazníka,
- model je holistický a bere v úvahu i okolí firmy, tj. společnost, dodavatele, zákazníky a další partnery,
- jeho zavádění je časově náročné a klade vysoké nároky na management organizace¹⁶.

3.2.3 Common Assessment Framework – CAF

Model CAF je výsledkem spolupráce ministrů EU odpovědných za veřejnou správu. Je to nástroj napomáhající organizacím veřejného sektoru v celé Evropě využívat metody řízení kvality ke zlepšování výkonnosti a efektivnosti. Model CAF poskytuje jednoduchý, snadno použitelný rámec, který je vhodný pro sebehodnocení organizací veřejného sektoru.

Model CAF má čtyři hlavní cíle:

- 1) respektovat jedinečné vlastnosti organizací veřejného sektoru;
- 2) sloužit jako nástroj pro představitele veřejné správy, kteří chtějí zlepšit výkonnost svých organizací;
- 3) působit jako „most“ přes různé modely používané v řízení kvality;
- 4) usnadnit benchmarking¹⁷ mezi organizacemi veřejného sektoru.

¹⁶ www.csq.cz

¹⁷ Nástroj strategického managementu, se kterým poprvé přišla firma Xerox Corporation na počátku 80. let 20. století. Jedná se o nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření, za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.

Model CAF je navržen k použití ve všech částech veřejného sektoru, je aplikovatelný v organizacích veřejného sektoru na národní, regionální i místní úrovni. Je tvořen devíti kritérii, identifikuje hlavní hlediska vyžadující pozornost při jakékoliv analýze a hodnocení organizace. Použitím modelu CAF získá organizace veřejného sektoru výkonný rámec pro iniciování procesu neustálého zlepšování.

Model CAF poskytuje např.:

- hodnocení založené na důkazu;
- prostředek pro dosažení shody ve směru řízení a konsenzu v tom, co je zapotřebí udělat pro zlepšení organizace;
- hodnocení podle souboru kritérií, která byla ve velké míře přijata v celé Evropě;
- prostředek pro zaměření zlepšovacích aktivit tam, kde je to nejvíce zapotřebí;
- **prostředek pro vytváření nadšení mezi pracovníky, a to jejich zapojením do procesu zlepšování,**
- příležitosti pro nalezení pokroku a vynikajících úrovní úspěchu, atd.¹⁸

3.2.4 Normy ISO

Normy ISO pomáhají firmám zvyšovat kvalitu jak produktů, tak i samotné organizace. V dnešní době jich existuje celá řada a jsou uplatňovány více či méně po celém světě. Pro porovnání s IIP je popsána jedna z nejrozšířenějších, a to ISO 9001:2000.

Tato norma spadá do kategorie norem ISO 9000, které vydala Mezinárodní organizace pro standardizaci se sídlem v Ženevě již v roce 1987, a které byly výrazně zjednodušeny v roce 2000. ISO 9001:2000 představuje komplexní standard v oblasti řízení společnosti se zaměřením na jednotlivé procesy probíhající v podniku. Cílem certifikace podle tohoto standardu je zajištění kvality výrobků nebo služeb v rozsahu, který odpovídá požadavkům normy. Součástí ISO je i oblast řízení lidských zdrojů. Zabývá se jí však pouze částečně, na rozdíl od standardu IIP, který tuto oblast pokrývá komplexně. Další rozdíl je v samotné filozofii obou norem. Zatímco ISO se zaměřuje primárně na postupy, tj. vyžaduje popis procesů

¹⁸ CAF Společný hodnotící rámec (Model CAF). Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení. Národní informační středisko pro podporu jakosti. 2005. s. 55. ISBN 80-02-01704-8

v organizaci (což představuje značné množství dokumentace, směrnic a manuálů), IIP se orientuje na reálné výsledky, a to bez ohledu na to, zda jich bylo dosaženo formálními či neformálními postupy. Důležité je reálné provádění určitých činností a vnímání těchto aktivit samotnými zaměstnanci. Přesto, že je zde naznačena řada rozdílů mezi oběma standardy, určité fáze procesu zavádění jsou u obou obdobné a výstupem je v obou případech získání certifikátu s mezinárodní platností¹⁹.

3.3 Investors in People v České republice

Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest provedla výzkum zaměřený na zjištění slabin českých firem a zjistila, že jednou z výrazných slabin je oblast řízení a rozvoje lidských zdrojů. Následně z tohoto důvodu vzešel podnět k vytvoření programu podpory zaměřeného do této oblasti a CzechInvest se začal hlouběji zajímat o zahraniční zkušenosti v této oblasti, aby mohl představit co nejúčinnější nástroj podpory firem v řízení a rozvoji lidských zdrojů v ČR.

Nejvhodnějším nástrojem, který by měl umožnit českým firmám dostat oblast řízení lidských zdrojů na úroveň vyspělých států, shledali odborníci britský standard Investors in People.

V roce 2003 se agentura CzechInvest stala výhradním držitelem licence pro Českou republiku. Firmy mohou standard zavést bez finanční pomoci nebo mohou požádat agenturu CzechInvest o finanční podporu z programů Evropské unie, pro něž však musí splňovat určitá kritéria. Pro zájemce o finanční příspěvek při zavádění standardu byl v roce 2004 spuštěn program Standard rozvoje lidských zdrojů. Jeho první fáze (2004 – 2005) byla financována z programu Phare. V této době získalo osvědčení 10 malých a středních podniků.

Na tuto pilotní fázi navazuje Národní projekt Standard rozvoje lidských zdrojů, který byl vyhlášen 14. června 2006. Je financován z Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů. V této fázi se počítá s 40 – 50 firmami, které mohou finanční podporu na zavedení standardu získat. Finanční prostředky pro podporu dalších firem jsou k dispozici v programovacím období 2007 - 2013.

¹⁹ <http://normy.jakosti.cz/>

Žádat o podporu mohou firmy bez ohledu na velikost, se sídlem mimo hlavní město Praha, s hlavní činností ve zpracovatelském průmyslu nebo navazujících služeb, v oblasti výpočetní techniky, výzkumu a vývoje, výroby a rozvodu elektřiny, plynu a vody. Podniky musí rovněž splňovat podmínku bezdlužnosti a působit na trhu minimálně 1 rok. Vybrané podniky mohou následně získat mimo finanční podpory (až 320 000 Kč) také dotované poradenství (vstupní analýza, průběžné poradenství, závěrečné zhodnocení) a bezplatnou účast na školeních IIP.

Pro ilustraci ekonomické náročnosti zavedení standardu IIP jsou v tabulce 3.2 uvedeny náklady dvou firem, které zaváděly standard IIP a zároveň využily možnosti získání příspěvku z programu Phare²⁰.

Tab. 3.2 Náklady firmy na zavedení standardu IIP

Jednotlivé fáze	Náklady NWT Comupter v Kč	Náklady Servisbal Obaly v Kč
Úvodní pohovory, dotazníky, vypracování zprávy ze vstupní analýzy	57 000	30 000
Průběžná konzultace	107 200	65 000
Příprava na závěrečné zhodnocení: workshopy, závěrečné hodnocení, režie	138 800	65 000
Přímé náklady firmy	283 000	160 000
Poskytnutá dotace	315 000	300 000
Celkem náklady na zavedení IIP	598 000	460 000

Zdroj: informační materiály firmy NWT Computer s.r.o a firmy Servisbal Obaly, s.r.o

Společnost NWT Computer s.r.o., která se zabývá komplexním řešením potřeb zákazníků v oblasti dodávek hardware, software, sítí a přístupu k internetu, zaměstnává více než 100 zaměstnanců. Realizace veškerých aktivit při zavádění standardu probíhala od února do srpna 2005, tedy 7 měsíců. Certifikace společnost získala v září 2005. Celkové náklady na zavedení standardu IIP činily 598 000 Kč. Společnost NWT Computer získala dotaci z programu Phare, která činila 315 000 Kč. Firma tak do Standardu IIP investovala náklady ve výši 283 000 Kč. V přepočtu na 1 zaměstnance firma vynaložila vlastní prostředky ve výši 2.830 Kč a získala dotaci na 1 zaměstnance 3.150 Kč.

²⁰ Program Evropské unie vytvořený v roce 1989 na podporu ekonomické restrukturalizace a politických změn v Polsku a Maďarsku, který byl postupně rozšířen na všechny kandidátské země EU a od roku 2000 i na země východního Balkánu. Prostředky bylo možno využívat do roku 2006.

Společnost Servisbal Obaly, s.r.o., která se specializuje na obaly z vlnitých lepenek a ochranu citlivých výrobků, zaměstnává cca 50 zaměstnanců. Realizace k získání certifikace trvala od září 2004 do srpna 2005, tedy 12 měsíců. Celkové náklady na zavedení standardu činily 460 000 Kč. Společnost Servisbal Obaly získala dotaci z programu Phare, která činila 300 000 Kč. Firma tak do Standardu IIP investovala náklady ve výši 160 000 Kč. V přepočtu na 1 zaměstnance firma vynaložila vlastní prostředky ve výši 3.200 Kč a získala dotaci na 1 zaměstnance 6.000 Kč.

Z výše uvedeného je patrné, že výše nákladů na zavedení standardu IIP není závislá na počtu zaměstnanců, ale na množství jednotlivých činností, které je provést v souvislosti se zavedením standardu. Lze odvodit, že společnost NWT Computer s.r.o. byla na zavedení standardu více připravena než společnost Servisbal Obaly s.r.o.

Obě společnosti existují i v současnosti, ale ani u jedné neproběhlo přehodnocení po 3 letech, tudíž nejsou držiteli ocenění.

Výhodou standardu je jeho minimální náročnost na administrativu, neboť splnění kritérií je ověřováno rozhovory s managementem a zaměstnanci podniku, nikoli kontrolou dokumentace. Je na managementu podniku, aby zvolil pro daný podnik vhodné metody a způsoby uplatňování standardu v praxi. Hodnotitelé nezkoumají metody, ale jejich účinnost vzhledem k požadavkům jednotlivých kritérií standardu.

V ČR se do projektu zapojilo již 35 firem z různých oborů a ze všech částí republiky. Osvojením principů a řízení dle standardu tyto firmy chtějí dosáhnout výsledků srovnatelných se zahraničními podniky, kde tyto postupy již několik let běžně fungují.

3.4 Přínosy zavedení standardu IIP

Standard IIP se může pochlubit hned několika přednostmi před jinými standardy kvality. Je zaměřen pozitivně a směrem k průběžnému rozvoji a zlepšování, nehledá nedokonalosti a společnosti směřující k certifikaci „neznámkuje“ a zároveň striktně nepředepisuje postupy, jak splnění jednotlivých kritérií či standardů dosáhnout.

Je tvořen pro každou firmu individuálně, na základě poznatků a doporučení kvalifikovaných konzultantů. Každá firma tak může mít svůj vlastní systém rozvoje lidských zdrojů oceněný standardem IIP ušitý tzv. na míru.

Důvody pro zavedení IIP:

- 1) zaručuje rozvoj zaměstnanců
- 2) motivuje k naplňování firemních cílů
- 3) vtahuje lidi do systému práce pro firmu
- 4) umožňuje lepší vnitrofiremní komunikaci
- 5) podporuje poskytování zpětné vazby
- 6) napomáhá realizaci vnitřních změn
- 7) přispívá k vyšší spokojenosti zaměstnanců
- 8) snižuje absenci, fluktuaci a úrazovost
- 9) zvyšuje výkonnost organizace
- 10) je mezinárodně uznávanou praktikou v řízení lidských zdrojů

Zavedení standardu Investors in People má pozitivní dopad na společnost samotnou, její zaměstnance i zákazníky. Výhody, jež standard přináší velmi dobře, shrnuje tabulka 3.3 Výhody standardu IIP.

Průzkum přínosů IIP pro podniky z Velké Británie ukazuje prokazatelné zlepšení ve všech sledovaných oblastech:

a) Vyšší hospodářský výsledek

- nižší náklady náborového procesu;
- vyšší konkurenceschopnost;
- vyšší výkonnost;
- nižší fluktuace zaměstnanců;
- vyšší hospodářský výsledek.

b) Posílení obchodních vztahů

- silnější podniková image;
- efektivnější budování partnerských sítí;
- urychlení inovačního procesu;

- pocit vyšší spoluodpovědnosti zaměstnanců;
- pocit větší sounáležitosti zaměstnanců s podnikem;
- kvalitnější uchazeči o práci.

c) Efektivnější vedení zaměstnanců

- zjednodušení náborového procesu;
- efektivnější školení zaměstnanců;
- přesnější kritéria hodnocení výkonnosti;
- nižší míra absentismu.

d) Tvorba motivovaných týmů

- efektivnější komunikace;
- vyšší motivace zaměstnanců;
- nárůst týmové spolupráce;
- vyšší odbornost zaměstnanců.

Standard Investors in People přináší výhody firmám všech velikostí od drobných podnikatelů až po velké nadnárodní společnosti. Uplatňuje se ve všech odvětvích od restauračních provozů, přes vzdělávací zařízení a softwarové společnosti až po výrobní podniky. Využívá se nejen v soukromém sektoru, ale implementují ho i neziskové organizace a státní správa. Od svého zahájení se program rozšířil do více jak 70 zemí světa a dnes s ním pracuje více než 69 000 organizací. Jen v Anglii je držitelem osvědčení IIP více než 39 000 organizací, které reprezentují přibližně 40 % britského trhu práce.

Od zavedení certifikátu IIP nelze ovšem očekávat, že vyřeší všechny problémy organizace, ale určitě bude mít pozitivní vliv na fungování společnosti uvnitř i navenek. Cílem IIP není získat nebo dosáhnout ocenění, ale na základě principů IIP opravdu myslet a žít, protože pouze tak bude IIP pro organizaci skutečně přínosný.

Tab. 3.3 Výhody standardu IIP

Přínosy zavedení certifikátů IIP pro společnost, zaměstnance a zákazníky		
Společnost	Zaměstnanci	Zákazníci
• zvýšení konkurenceschopnosti	• vyšší spokojenost s prací	• lepší péče o zákazníka
• vyšší obrát a zisky	• lepší pracovní prostředí	• profesionální servis
• motivovaní a loajální zaměstnanci	• vlastní rozvoj a vzdělání	• důvěra ve schopnosti firmy uspokojit potřeby zákazníka
• pokles nemocnosti a fluktuace	• pravidelné hodnocení a uznání za odvedenou práci	
• větší zainteresovanost pracovníků a snížení zmetkovosti	• pocit sounáležitosti s fungující společností	
• věrní zákazníci	• zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými	

Zdroj: Materiál Informace pro zájemce o získání certifikátu IIP, CzechInvest

Zkušenosti držitelů ocenění IIP ukázaly další přínosy zavedení IIP:

- Plánované a vyhodnocované vzdělávání – zvýšení odbornosti zaměstnanců a jejich motivace, snížení zmetkovosti. Společnost ví, jaké byly náklady na školení a jaký byl dopad na zaměstnance, oddělení i celou firmu. Každý zaměstnanec má svůj tréninkový plán, na jehož podobě se sám podílí.
- Kvalitní zaškolení každého nového zaměstnance – již od počátku se vytváří kladný vztah k firmě, snižuje se pravděpodobnost brzkého odchodu, zapracování je rychlé a efektivní.
- Vyšší atraktivita společnosti pro kvalitní uchazeče o zaměstnání, schopnost firmy udržet si stávající pracovníky.
- Zdokonalení manažerských dovedností v řízení lidí a vnitřní komunikaci ve firmě.

4. Uplatnění metody "Investice do lidí" v podmínkách Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko

4.1 Regionální rady regionu soudržnosti v České republice

Regionální rady regionů soudržnosti vznikly na základě zákona 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon stanoví podmínky pro poskytování podpory regionálnímu rozvoji s cílem vyváženého rozvoje státu nebo územního obvodu kraje, s tím související působnost správních úřadů, krajů a obcí a vytváří podmínky pro koordinaci a realizaci hospodářské a sociální soudržnosti.

Pro potřeby spojené s koordinací a realizací hospodářské a sociální soudržnosti byly v České republice zřízeny regiony, jejichž územní vymezení je totožné s územními statistickými jednotkami NUTS²¹ (dále jen "region soudržnosti"). Jedná se o tyto regiony soudržnosti:

- 1) Praha, vymezený územím hlavního města Prahy,
- 2) Střední Čechy, vymezený územím Středočeského kraje,
- 3) Jihozápad, vymezený územím Jihočeského a Plzeňského kraje,
- 4) Severozápad, vymezený územím Karlovarského a Ústeckého kraje,
- 5) Severovýchod, vymezený územím Libereckého, Královéhradeckého a Pardubického kraje,
- 6) Jihovýchod, vymezený územím Jihomoravského kraje a kraje Vysočina,
- 7) Střední Morava, vymezený územím Olomouckého a Zlínského kraje,
- 8) Moravskoslezsko, vymezený územím Moravskoslezského kraje.

V jednotlivých regionech soudržnosti byly zřízeny Regionální rady regionů soudržnosti. Jejich konkrétní charakteristika je uvedena v následující Tab. 4.1.

²¹ **Nomenklatura územních statistických jednotek** - územní celky vytvořené pro statistické účely Eurostatu (statistický úřad Evropské unie) pro porovnání a analýzu ekonomických ukazatelů, statistické monitorování, přípravu, realizaci a hodnocení regionální politiky členských zemí EU.

Tab. 4.1 Charakteristika Regionů soudržnosti v České republice k 31. 12. 2009

Region soudržnosti	Sídla Úřadů regionálních rad	Rozloha v km ²	Počet obyvatel	Hustota obyvatel na 1 km ²	Počet obcí
Praha	Praha	496	1 249 026	2 518	1
Střední Čechy	Praha	11 015	1 247 533	113	1 145
Jihozápad	České Budějovice	17 618	1 209 506	68	1 124
Severozápad	Ústí nad Labem	8 649	1 143 834	132	486
Severovýchod	Hradec Králové	12 441	1 509 758	121	1 114
Jihovýchod	Brno	13 991	1 666 700	119	1 377
Střední Morava	Olomouc	9 231	1 233 083	134	703
Moravskoslezsko	Ostrava	5 427	1 247 373	230	299
Česká republika		78 868	10 506 813	133	6 249

Zdroj: www.czso.cz – statistické ročenky Českého statistického úřadu – vlastní zpracování

Pro vytvoření Regionů soudržnosti Moravskoslezsko a Praha nebylo nutno sloučit kraje, protože oba kraje mají více než 1 mil. obyvatel.

Z výše uvedené Tab. 4.1 vyplývá, že největším regionem co do rozlohy v km², je region Jihozápad a nejmenší je region Praha. Nejvyšší počet obyvatel čítá region Jihovýchod a nejmenší region Severozápad. Pokud by se k posouzení velikosti regionu použila hustota obyvatel na 1 km², v čele je region Praha a na posledním místě je region Jihozápad.

Regionální rada regionu soudržnosti Praha nebyla vytvořena. Činnosti související s Regionálním operačním programem jsou vykonávány v rámci jednoho z odborů Magistrátu hlavního města Prahy, a to Odboru fondů Evropské unie²².

Na základě zákona 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů tak vzniklo v České republice osm regionů soudržnosti, ale sedm regionálních rad.

Územní vymezení NUTS II v České republice je graficky znázorněno v příloze č. 4 - Mapa regionů soudržnosti NUTS II v ČR.

²² <http://www.magistrat.praha-mesto.cz/Dotace-a-granty/EU>

Regionální rady regionu soudržnosti jsou právnickou osobou. Jsou řídicím orgánem Regionálního operačního programu²³ pro příslušný region soudržnosti. Jejich prostřednictvím jsou čerpány finanční prostředky poskytované orgány Evropských společenství na regionální rozvoj cestou státního rozpočtu.

4.1.1 Orgány regionálních rad

Podle § 16 odst. 4 zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů, jsou orgány Regionální rady:

- 1) **Výbor** – kolektivní rozhodovací orgán Regionální rady, který rozhoduje v klíčových záležitostech spojených s řízením operačních programů a v problematice vlastní činnosti právnické osoby (ekonomické, majetkové, finanční a účetní záležitosti). Členy výboru volí ze svých členů zastupitelstva krajů, které tvoří region soudržnosti. Je-li region soudržnosti tvořen jedním krajem, má výbor 15 členů. Je-li region soudržnosti tvořen více kraji, je každý kraj ve výboru zastoupen 8 členy. Funkce člena výboru je veřejnou funkcí.

Výbor vykonává své pravomoci i po ukončení volebního období zastupitelstev krajů až do zvolení nového výboru. Výbor rozhoduje usnesením. Schází se podle potřeby, nejméně však jednou za 3 měsíce. Podrobnosti jednání a rozhodování výboru stanoví jednací řád výboru. Výbor jedná a rozhoduje o věcech spojených s realizací Regionálního operačního programu (ROP)²⁴.

Výboru je vyhrazeno schvalování rozpočtu Regionální rady a závěrečného účtu Regionální rady.

- 2) **Předseda** – předsedu a místopředsedu volí a odvolává Výbor z řad svých členů. Počet místopředsedů se stanoví tak, aby každý kraj byl ve výboru zastoupen buď předsedou výboru nebo místopředsedou.

²³ Programy přispívají k celkovému rozvoji regionu soudržnosti

²⁴ Zejména schvaluje realizační a řídicí dokumentaci ROP, opatření, týkající se publicity a informovanosti o ROP, výběr projektů, kterým Regionální rada poskytne dotaci či návratnou finanční výpomoc, výroční a závěrečnou zprávu o realizaci, případně i další zprávy a podklady spojené s realizací ROP, další záležitosti, pokud tak stanoví jednací řád výboru.

Předseda je statutárním orgánem Regionální rady a zastupuje ji navenek. Ze své činnosti je odpovědný výboru. Svolává a řídí zasedání výboru. V době jeho nepřítomnosti ho zastupuje místopředseda. Je-li zvoleno více místopředsedů, předsedu zastupují místopředsedové v pořadí stanoveném výborem.

- 3) **Úřad** – výkonný orgán Regionální rady, starající se o každodenní zajišťování úkolů spojených s realizací regionálního operačního programu či jiných programových úkolů.

Úřad dále plní úkoly spojené s odborným, organizačním a technickým zabezpečením činnosti Regionální rady.

V čele úřadu stojí ředitel úřadu. Ředitele jmenuje a odvolává výbor na návrh předsedy; jmenování zakládá pracovní poměr k Regionální radě. Ředitel je podřízen předsedovi. Ředitel:

- plní vůči zaměstnancům Regionální rady funkci statutárního orgánu zaměstnavatele,
- stanoví mzdu zaměstnancům Regionální rady,
- je nadřízeným všech zaměstnanců Regionální rady a kontroluje jejich činnost.

V souvislosti s funkcí zaměstnavatele ředitel:

- řídí a koordinuje činnost úřadu v celém rozsahu jeho činnosti;
- odpovídá za plnění úkolů úřadu stanovených zákonem, resp. uložených Výborem Regionální rady nebo předsedou Regionální rady;
- jedná, rozhoduje a činí všechny úkony ve věcech pracovně právních;
- vydává vnitřní předpisy zaměstnavatele potřebné k plnění úkolů spojených s výkonem funkce řídicího orgánu ROP s výjimkou těch záležitostí, které jsou svěřeny výboru a úkolů spojených s odborným, organizačním a technickým zabezpečením činnosti Regionální rady;
- schvaluje funkční schémata úřadu;
- zastupuje Regionální radu navenek;

- rozhoduje o řešení případných sporů mezi organizačními útvary při zabezpečování pracovních úkolů, atd.

Organizační strukturu, počet zaměstnanců a rozpočet úřadu stanoví výbor. Na postavení, práva a povinnosti zaměstnanců Regionální rady se vztahují ustanovení zákona o úřednících územních samosprávných celků²⁵.

Zaměstnanci regionálních rad nejsou uvedeni jako zaměstnanci, kteří vykonávají pracovní poměr u některého ze zaměstnavatelů uvedených v § 109 odst. 3 Zákoníku práce²⁶, a z tohoto důvodu se jejich odměňování se neřídí § 122 Zákoníku práce a za svou práci dostávají mzdu. Výjimku tvoří zaměstnanci Odboru fondů Evropské unie Magistrátu hlavního města Prahy, kteří jsou odměňováni podle § 122 Zákoníku práce a za svou práci dostávají plat, tzn. že se u nich sleduje délka praxe a druh sjednané práce. Jejich zaměstnavatel je totiž uveden mezi zaměstnavateli spadajícími pod § 109 odst. 3 Zákoníku práce.

Náplň činnosti Regionálních rad jako řídicích orgánů regionálních operačních programů obecně vyplývá z přímo použitelných předpisů Evropských společenství upravujících postupy při uplatňování podpor ze strukturálních fondů Evropské unie.

Regionální rady nejsou orgánem územního samosprávného celku, proto se ustanovení zákona o krajích, dotýkající se jejich přenesené působnosti, použijí obdobně i na vztah státu k Regionálním radám. Tím je umožněno ovlivňovat činnost této právnické osoby i usneseními vlády a směrnicemi příslušných ústředních správních úřadů.

²⁵ Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů

²⁶ Stát; územní samosprávný celek; státní fond; příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů; školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona; veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.

4.1.2 Hospodaření regionálních rad

Regionální rady hospodaří podle vlastního rozpočtu dle § 16a zákona č. 248/2000 Sb., a dle zákona 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, jsou povinny předkládat údaje pro vypracování státního závěrečného účtu. Dále se řídí Metodickým pokynem Ministerstva financí pro Regionální rady regionů soudržnosti, který stanovuje rozsah, strukturu a termíny údajů předkládaných pro vypracování návrhu státního závěrečného účtu za příslušný rok. Regionální rady rovněž zpracovávají finanční vypořádání dle Vyhlášky č. 52/2008 Sb., kterou se stanoví zásady a termíny finančního vypořádání vztahů se státním rozpočtem, státními finančními aktivy a Národním fondem.

Regionální rady zajišťují výkon finanční kontroly dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů.

Hospodaření Regionálních rad za uplynulý kalendářní rok přezkoumává podle zákona č. 420/2004 Sb., o přezkoumávání hospodaření územních samosprávných celků a dobrovolných svazků obcí Ministerstvo financí, které může přezkoumáním hospodaření Regionálních rad pověřit územní finanční orgán²⁷.

Příjmy rozpočtu Regionálních rad tvoří zejména:

- 1) dotace ze státního rozpočtu na financování programů spolufinancovaných z rozpočtu Evropské unie,
- 2) dotace z rozpočtů krajů na financování programů spolufinancovaných z rozpočtu Evropské unie,
- 3) dotace z rozpočtů krajů na činnost Regionálních rad,
- 4) transfery ze státního rozpočtu
 - Ministerstvo pro místní rozvoj – spolufinancování projektů ROP jako národní spolufinancování,
 - Ministerstvo financí – poskytuje prostředky na mzdy a navazující

²⁷ <http://www.denik.obce.cz/clanek.asp?id=6231613>

odvody na činnost pověřeného auditního subjektu,

- 5) příjmy z vlastního majetku a majetkových práv,
- 6) přijaté peněžité dary a příspěvky,
- 7) přijaté půjčky, úvěry a návratné finanční výpomoci,
- 8) úroky z vkladů, penále a jiné platby získané v souvislosti s použitím prostředků Regionální rady²⁸.

Z rozpočtu Regionálních rad se hradí zejména:

- 1) výdaje na programy spolufinancované z rozpočtu Evropské unie a závazky vyplývající pro Regionální radu z plnění povinností uložených jí zákony – výdaje na projekty, které jsou v jednotlivých obdobích proplaceny příjemcům (soukromoprávním subjektům – právnickým osobám, neziskovým organizacím, veřejným rozpočtům územní úrovně – obce, kraje a dobrovolné svazky obcí, atd),
- 2) výdaje na vlastní činnost Regionální rady,
 - a) Běžné výdaje:
 - osobní výdaje – výdaje na mzdy zaměstnanců v pracovním poměru, odměny na práce konané mimo pracovní poměr (dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti), povinné pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, povinné pojistné na veřejné zdravotní pojištění, povinné pojistné na úrazové pojištění.
 - věcné výdaje – souvisejí se zajištěním provozu úřadu regionální rady, výdaje spojené s realizací různých akcí směřujících k propagaci Evropské unie, různé expertní posudky, poradenské služby sloužící ke kvalitnímu rozhodování.
 - b) Kapitálové výdaje – programové vybavení, nákup techniky pro videokonference, dopravní prostředky, výpočetní technika, atd.
- 3) splátky přijatých půjček, úvěrů a návratných finančních výpomocí,
- 4) sankce za porušení rozpočtové kázně²⁹.

²⁸ <http://www.denik.obce.cz/clanek.asp?id=6231613>

²⁹ <http://www.denik.obce.cz/clanek.asp?id=6231613>

4.2 Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko

Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko je právnická osoba zřízena s účinností od 1. 7. 2006 v územním obvodu statistické jednotky NUTS II, regionu Moravskoslezsko, zákonem č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů. Regionální rada je řídicím orgánem Regionálního operačního programu NUTS 2 Moravskoslezsko pro období 2007 – 2013. Navazuje na činnost Sekretariátu Regionální rady Krajského úřadu Moravskoslezského kraje, který byl ke dni účinnosti novely zákona o podpoře regionálního rozvoje zrušen.

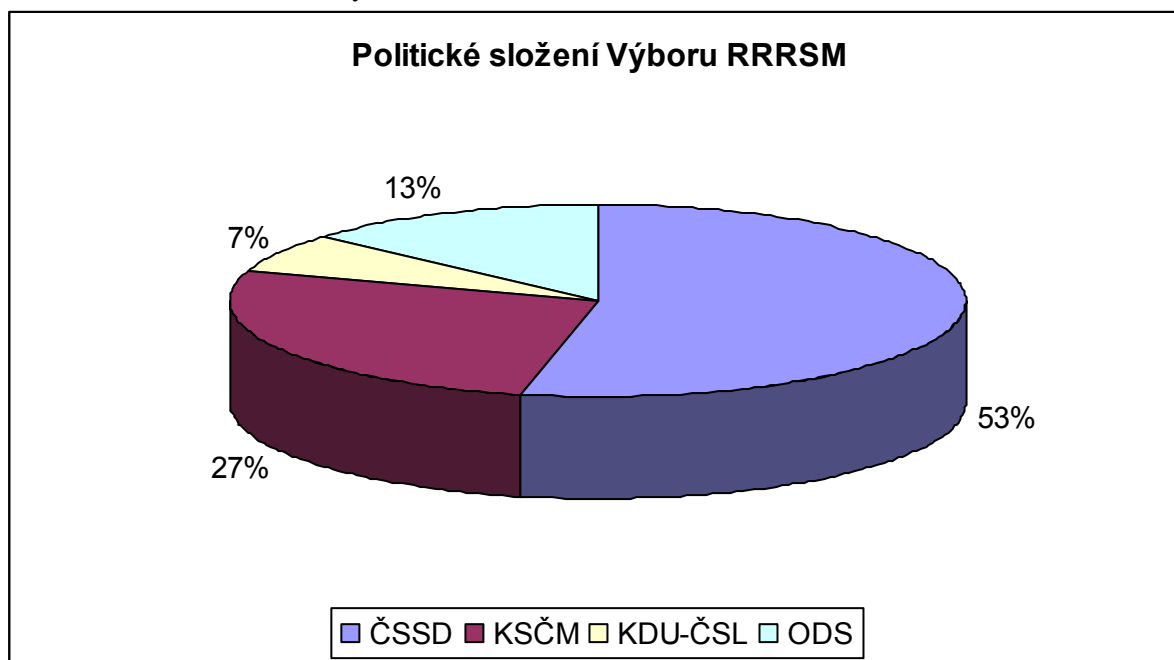
Úkolem regionální rady je spravovat finanční prostředky z evropských strukturálních fondů a českých veřejných zdrojů a směřovat je prostřednictvím poskytnutých dotací na rozvojové investiční projekty k příjemcům tak, aby z nich měl region a místní obyvatelé co největší přínos. Jejím cílem je profesionální službou přispět k evropské soudržnosti a k dynamickému rozvoji regionu Moravskoslezsko³⁰.

Předsedou Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko byl zvolen hejtman Moravskoslezského kraje. Funkci místopředsedy zastává náměstek hejtmána kraje pro regionální rozvoj, evropské fondy a operační programy.

Výbor Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko má 15 členů, kteří byli zvoleni z členů zastupitelstva Moravskoslezského kraje. Politické složení výboru je patrné z následujícího Obr. 4.1. Nejsilnější zastoupení má Česká strana sociálně demokratická, a to 53 %, nejslabší zastoupení má strana KDU-ČSL, a to pouze 7 %.

³⁰ <http://www.rr-moravskoslezsko.cz/>

Obr. 4.1 Politické složení Výboru RRRSM v roce 2011



Zdroj: <http://www.verejna.sprava.kr-moravskoslezsky.cz/zastupitelstvo.html> - vlastní zpracování

Úřad Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko **je výkonným orgánem Regionální rady**, který zabezpečuje veškeré úkoly spojené s funkcí řídicího orgánu Regionálního operačního programu NUTS 2 Moravskoslezsko s výjimkou těch záležitostí, které jsou svěřeny Výboru Regionální rady (výboru je svěřeno mj. schvalování realizační a řídicí dokumentace ROP, schvalování výběru projektů, výroční a závěrečné zprávy, informačních a komunikačních aktivit apod.)

Úřad dále plní úkoly spojené s odborným, organizačním a technickým zabezpečením činnosti Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko.

Organizační strukturu, počet zaměstnanců a rozpočet úřadu stanoví Výbor Regionální rady³¹.

Financování činnosti úřadu je zajišťováno v rozhodující míře ze zdrojů Regionální operačního programu Moravskoslezsko prostřednictvím projektů Technické pomoci, a to ve výši 85 % způsobilých výdajů z prostředků Evropské unie a 7,5 % ze státního

³¹ <http://www.rr-moravskoslezsko.cz/>

rozpočtu. Spolufinancování projektů ve výši 7,5 % a financování nezpůsobilých výdajů bylo zajištěno z prostředků Moravskoslezského kraje³².

Poslání, vize a strategické cíle má Úřad Regionální rady popsány v dokumentu Organizační strategie Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko na léta 2007 až 2015 (2010). Dokument zpracoval ředitel úřadu spolu se zaměstnanci a schválil ho Výbor RRRSM. Dokument definuje 2 strategická témata hlavní činnosti Regionální rady Moravskoslezsko a pro každé téma jsou nastaveny **strategické cíle**:

1. Řízení a implementace Regionálního operačního programu

- zajistit, aby investované prostředky programu byly minimálně zhodnoceny 8 %;
- naplnit 100 % indikátorů prioritních os ROP MS;
- zajistit certifikované výdaje v rámci ROP dle plánu.

2. Publicita

- zvýšit povědomí o ROP na 30 % v roce 2010 a na 60 % v roce 2013;
- vybudovat pozitivní image Regionální rady Moravskoslezsko.

Pro naplnění stanovených cílů byly určeny klíčové faktory:

- mít stabilní tým kompetentních profesionálů;
- udržovat kulturu respektující společné hodnoty;
- zavést a udržovat fungující systémy řízení (strategické, operativní, procesní i projektové řízení, řízení rizik, řízení kvality);
- zajistit v čase dostatečné finanční zdroje pro krytí činnosti úřadu.

4.2.1 Organizační struktura Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko

Úřad Regionální rady tvoří ředitel a zaměstnanci. Úřad se člení na odbory, které se dále mohou dělit na jednotlivá oddělení. Do odborů nebo oddělení jsou pak

³² Interní materiály RRRSM – Závěrečný účet

přiřazena konkrétní pracovní místa. Působnost a pravomoci v řídicích procesech vychází z působnosti jednotlivých útvarů.

Organizační strukturu Úřadu regionální rady tvoří organizační útvary:

- ředitel
- odbor auditu
- finanční útvar
- odbor vnitřních věcí
- odbor programování a metodiky
- odbor marketingu a posílení absorpce
- odbor implementace programu
 - oddělení implementace prioritní osy 1 a 5
 - oddělení implementace prioritní osy 2
 - oddělení implementace prioritní osy 3
 - oddělení implementace prioritní osy 4
- odbor plateb

Schéma organizační struktury Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko je uvedeno v příloze č. 5 Organizační schéma Úřadu Regionální rady.

V následující Tab. 4.2 je uveden vývoj stavu zaměstnanosti v úřadu. Z Tab. 4.2 je patrné, že pracovní kolektiv je mladý, za dobu trvání úřadu dosahuje průměrný věk zaměstnanců 32,6 let. Zároveň je velmi vysoké průměrné složení vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců z celkového počtu (86,2 %).

Tab. 4.2 Zaměstnanci Úřadu RRRSM v období 2006 – 2010

	2006	2007	2008	2009	2010
Počet zaměstnanců:	19	54	79	98	103
Z toho: ženy	11	31	50	64	67
muži	8	23	29	34	36
Průměrný věk	28	32	34	35	34
% zaměstnanců s VŠ vzděláním	94	87	87	79	84

Zdroj: interní materiály Úřadu RRRSM – vlastní zpracování

Zaměstnanci jsou zařazeni do jednotlivých odborů, které plní různé úkoly, mají různé náplně činností. Tyto jsou popsány v příloze č. 6 Působnost jednotlivých odborů Úřadu Regionální rady.

Zaměstnancům úřadu je věnována velká pozornost. Byl vytvořen dokument Strategie lidských zdrojů Regionální rady pro období 2008 – 2015, který vychází z poslání organizace a strategických cílů³³. Strategie je procesně orientovaná. Její úlohou je prostřednictvím optimálního nastavení personálních procesů zajistit takové pracovní podmínky a prostředí, které organizaci v každé fázi vývoje umožní dosahovat stanovených cílů.

Strategie lidských zdrojů upravuje principy, které dávají všem personálním procesům rámec a směr a ovlivňují i základní hodnoty kultury a organizace, jsou:

- profesionalita;
- rovnost příležitostí;
- sebeřízení.

Základem politiky práce s lidmi v Úřadu Regionální radě regionu soudržnosti Moravskoslezsko je neustálé hledání rovnováhy mezi požadovanou výkonností zaměstnance, prostorem pro jeho individuální rozvoj a spokojeností plynoucí z vyhovující organizační struktury.

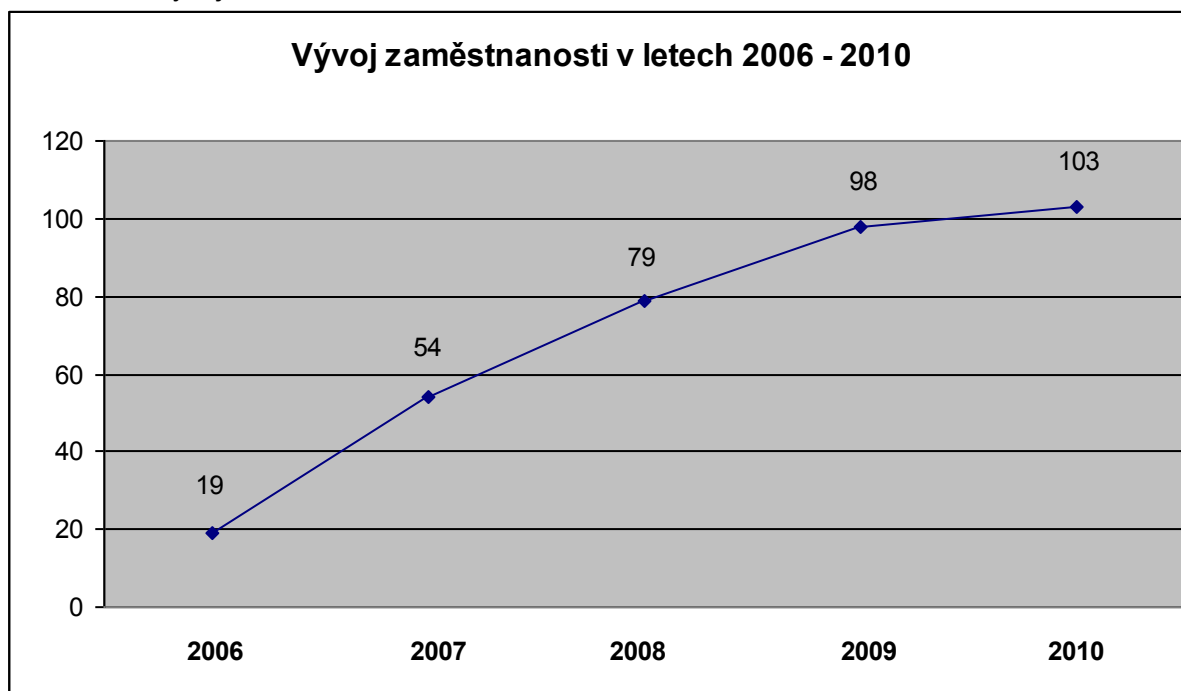
4.2.3 Strategie řízení lidských zdrojů

Splnění strategických úkolů organizace je podmíněno získáním a udržením profesionálního týmu zaměstnanců.

S rozvojem činnosti regionální rady v jednotlivých letech 2006 – 2010 se postupně zvyšoval i počet zaměstnanců tak, jak je znázorňuje následující Obr. 4.2. Výběru zaměstnanců je v organizaci věnována zvýšená pozornost.

³³ Dokument Organizační strategie Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko na léta 2007 až 2015 (2010)

Obr. č. 4.2 Vývoj zaměstnanosti v Úřadu RRRSM



Zdroj: interní materiály Úřadu RRRSM – vlastní zpracování

Na základě požadavků vedoucích zaměstnanců a definice profilu v kompetenčním modelu je realizována personální inzerce (tištěná, elektronická) za účelem získat uchazeče o zaměstnání, kteří poté absolvují:

- pohovor;
- testování odborných znalostí;
- testování prostřednictvím personální agentury (psychotesty).

Uchazeči, kteří nebyli vybráni, jsou nadále vedeni v **databázi uchazečů** na pracovní pozice. V této databázi jsou vedeni i vlastní zaměstnanci, pokud mají zájem o změnu své dosavadní pozice.

V Úřadě Regionální rady Moravskoslezsko si uvědomují, že předpokladem úspěchu každé organizace jsou výkonní a spokojení zaměstnanci, proto po nástupu do pracovního poměru je zaměstnancům věnována velká pozornost. V současné době činnost regionální rady zajišťuje celkem 103 zaměstnanci³⁴.

Standardní přístup k zaměstnancům Úřadu regionální rady Moravskoslezsko obsahuje jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů:

³⁴ Interní materiály RRRSM – stav k 31. 12. 2010

- odměňování;
- vzdělávání;
- hodnocení;
- sociální fond;
- informovanost zaměstnanců.

Odměňování zaměstnanců Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko se řídí vnitřním předpisem **Mzdový řád**, který je zpracován na základě zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění a Metodiky finančního ohodnocení zaměstnanců implementujících Národní strategický referenční rámec v programovém období 2007 – 2013, kterou vydalo Ministerstvo pro místní rozvoj a která byla schválena usnesením vlády České republiky č. 1332 dne 26. října 2009 s platností od 1.1.2010.

Na základě Mzdového řádu je zaměstnancům poskytovaná mzda, která se skládá z jednotlivých složek:

- pevná složka – základní mzda, tj. mzda stanovená podle pracovního zařazení jako měsíční nebo hodinová;
- pružná složka – osobní hodnocení;
- mzdové příplatky;
- měsíční prémie;
- mimořádné odměny.

Ze mzdy jsou zaměstnancům pravidelně prováděny srážky záloh na daň z příjmů fyzických osob, na pojistné sociálního zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, zdravotní pojištění a ostatní srážky v souladu s platnými právními předpisy.

Vzdělávání v Úřadu regionální rady Moravskoslezsko se řídí vnitřní směrnicí **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**, kterou schvaluje ředitel úřadu. Vzdělávání je realizováno ve třech oblastech:

1) normativní vzdělávání

- školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;

- školení požární ochrany;
- školení řidičů referentských vozidel;
- vstupní vzdělávání úředníků;
- kurz vzdělávání vedoucích úředníků;
- průběžné vzdělávání úředníků.

2) adaptační programy

3) zvyšování a prohlubování kvalifikace

V oblasti vzdělávání se organizace zaměřuje jak na interní vzdělávací akce, tak i na externí, využívá možnost e-learningového vzdělávání:

- interní akce – jedná se o zákonné, adaptační, počítačové, odborné, jazykové, manažerské a osobnostní vzdělávání - kurz psaní na PC všemi deseti, etiketa, time management, stres management, výkon týmu a vzájemné vztahy, intenzivní jazykové vzdělávání v anglickém jazyce, IT školení, adaptační školení, atd.
- externí akce – jsou zaměřené na odborné, manažerské a osobnostní vzdělávání
 - účetnictví, výuka francouzštiny, stavebnictví, veřejné zakázky, reprodukce majetku, atd. Zaměstnanci se zúčastňují i tréninků kompetencí, např. organizování a plánování, řešení problémů, analytické myšlení.

Na vzdělávání je každoročně v rozpočtu organizace plánováno cca 8 – 10 % objemu z celkových hrubých mezd. Organizace nevychází ze skutečné potřeby různých typů vzdělávání, který by vyplynulo z hodnocení zaměstnanců.

Hodnocení zaměstnanců se provádí pravidelně dvakrát v kalendářním roce. Řídí se vnitřní směrnici Pravidla hodnocení zaměstnanců, kterou schvaluje ředitel úřadu. Cílem hodnocení je komplexně a objektivně zhodnotit pracovní výsledky, pracovní chování a rozvojový potenciál hodnoceného, porovnat tato zjištění s požadavky na danou pracovní pozici a tím vytvořit předpoklady pro zvyšování výkonu organizace prostřednictvím:

- optimálního využití potenciálu zaměstnanců;
- jejich cíleného rozvoje;

- optimalizace investic do zaměstnanců;
- zvýšení efektivity řízení zaměstnanců;
- posílení objektivit odměňování;
- vytvoření podmínek pro zvyšování motivace.³⁵

Hodnocení jsou všichni zaměstnanci, kteří jsou ke dni hodnocení v pracovním poměru. Každý zaměstnanec je hodnocen svým přímým nadřízeným. V samostatné kapitole Pravidel hodnocení zaměstnanců je stanoven postup hodnocení.

V oblasti řízení lidských zdrojů využívá organizace KS program³⁶, který obsahuje modul pro vzdělávání, ve kterém je možno vést evidenci plánovaných vzdělávacích akcí zaměstnance a evidenci uskutečněných vzdělávacích akcí. KS program obsahuje i modul pro hodnocení, jehož prostřednictvím probíhá hodnocení zaměstnanců. Organizace nevyužívá možnosti propojení jednotlivých modulů.

Jedním ze stabilizačních nástrojů sloužících ke spokojenosti zaměstnanců, snížení fluktuace a nemocnosti je sociální fond³⁷. Slouží k zabezpečení financování výdajů na individuální a kolektivní potřeby zaměstnanců Regionální rady v pracovním poměru. Hlavním cílem poskytování výhod zaměstnancům je přispívat ke zlepšování osobních, životních podmínek zaměstnanců a tím zvyšovat jejich motivaci a stabilizaci.

Základním zdrojem sociálního fondu jsou:

- příspěvek z rozpočtu RRRSM běžného roku ve výši 3,5 % z ročního objemu zúčtovaných hrubých mezd zaměstnanců;
- převod nevyčerpaných zůstatků sociálního fondu z minulých let;
- ostatní příjmy (příspěvky, dary, úroky).

Prostředky ze sociálního fondu lze využít na:

³⁵ Interní směrnice Regionální rady – Pravidla hodnocení zaměstnanců

³⁶ Personální informační systém pro zpracování mezd zaměstnanců, vedení personální agendy a pro komplexní řízení lidských zdrojů

³⁷ Dokument Statut sociálního fondu zaměstnanců Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko schválený Výborem Regionální rady

- a) Skupinové příspěvky – sportovní aktivity (badminton, squash, lyžování), společenské akce zaměstnanců, kulturní akce, kolektivní zájezd, atd.
- b) Individuální příspěvky – penzijní připojištění, životní pojištění, příspěvek na školení a vzdělávání, příspěvky na předplacené parkování, příspěvky na dovolenou, předplatné na rehabilitační a kondiční cvičení, předplatné na kulturní programy, příspěvek na hlídání dítěte.

Pro zvýšení informovanosti zaměstnanců slouží Intranet a hromadné e-maily. Dále je vydáváno 6 čísel interního časopisu **Drobky z ROPky** (dvouměsíčník) ročně. Pro zajištění motivace zaměstnanců jsou pořádány „tématické měsíce“, tzn. každý druhý měsíc je vyhlášeno téma, ke kterému jsou pořádány zájmové aktivity. Těch se mohou zaměstnanci dobrovolně účastnit, výsledky činností jsou prezentovány v interním časopise.

Jeden z důležitých faktorů řízení lidských zdrojů jako je průzkum spokojenosti zaměstnanců, není v organizaci příliš využíván, ale pokud organizace průzkum provede, jsou zaměstnanci s jeho výsledkem seznamováni prostřednictvím intranetu nebo interního časopisu. Prováděné průzkumy jsou zaměřeny zejména na oblast sociálního fondu, kdy je zaměstnancům umožněno spolurozhodovat o možnostech jeho čerpání. Průzkumy spokojenosti jsou prováděny nepravidelně, spíše výjimečně.

4.3 Investors in People v Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko

Základním předpokladem úspěchu každé organizace jsou výkonní a spokojení zaměstnanci. Vhodným nástrojem k zajištění dlouhodobé a systematické péče o zaměstnance je zavedení a udržení standardu **Investors in People**.

Úřad regionální rady podal Žádost o zhodnocení podle standardu Investors in People, která byla zaslána mailem na agenturu CzechInvest. Po registraci byla žádost zaslána organizaci International Quality Centre ve Velké Británii. K Žádosti bylo třeba připojit:

- 1) organizační schéma;

- 2) seznam zaměstnanců, kde je uvedeno jméno, pohlaví, pracovní místo, doba, po kterou je zaměstnanec u firmy, místo výkonu práce, pokud jde o firmu s více sídly, kontakt na zástupce odborového svazu, pokud takový existuje.

Před zahájením posuzování musela být uhrazena záloha ve výši 50 % přibližných nákladů, dle sjednané smlouvy s HM Partners v závěru celkové výdaje nepřekročily částku 480 tis. Kč, stanovenou ve smlouvě jako maximální.

4.3.1 Role externí firmy při zavádění standardu IIP

Před podáním Žádosti o zhodnocení byla uzavřena Smlouva o dílo s firmou HM Partners, která poskytla odbornou konzultační, poradenskou a vzdělávací činnost při procesu zavádění standardu IIP s cílem připravit Úřad regionální rady na získání certifikátu Investors in People. Jednalo se o tyto činnosti:

a) Vstupní analýza:

- Jedná se o první část procesu zavádění standardu IIP. Organizace je hodnocena z hlediska možnosti naplnění požadavků standardu IIP a na jejím základě se rozhoduje o pokračování v zavádění standardu IIP.
- Dotazníkové šetření – jeden z nástrojů zjištění stavu organizace ve vazbě na požadavky zahrnuté ve standardu IIP a identifikaci oblastí pro další zlepšení a rozvoj.
- Osobní interview s vybranými zaměstnanci k ověření údajů získaných dotazníkovým šetřením.
- Výsledkem Vstupní analýzy je písemná zpráva, která popisuje silné a slabé stránky, s ohledem na jednotlivé požadavky standardu IIP. Zpráva ze Vstupní analýzy musí splnit formální požadavky Mezinárodního centra kvality a Investors in People UK.
- Vypracování Akčního plánu je nedílnou součástí Vstupní analýzy, jeho obsahem je nastavení jednotlivých etap a milníků zavádění standardu IIP. Akční plán zahrnuje odhad doby potřebné pro zavedení standardu IIP a předpokládaný počet poradenských dní, které budou v rámci procesu čerpány.

- Po doručení zprávy ze Vstupní analýzy a vypracovaného Akčního plánu je organizace povinná se rozhodnout, zda bude v procesu zavádění standardu IIP pokračovat či nikoliv.

b) Vlastní poradenství:

- Probíhá formou osobních návštěv poradce IIP, případně jím pověřených osob, s cílem podporovat organizaci v procesu implementace standardu IIP prostřednictvím přímého poradenství, koučinku, poskytování metodických podkladů a realizaci vzdělávacích aktivit.
- Všechny činnosti poradce musí být zaznamenány ve Výkazu činnosti, který musí být podepsán oběma stranami.

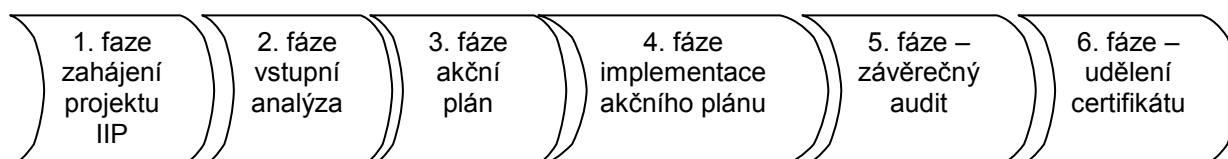
c) Závěrečné zhodnocení:

- Poté co organizace absolvuje celý proces, provede hodnotitel ověření úrovně připravenosti na závěrečný audit IIP Mezinárodním centrem kvality a na základě jeho výsledků doporučí organizaci provedení certifikačního auditu, případně dalších opatření, které dávají co největší jistotu získání certifikátu IIP.

4.3.2 Harmonogram zavedení IIP

Při zavádění standardu Investors in People sestavil tým IIP ve spolupráci s HM Partners harmonogram rozložený do šesti fází, jak je patrné z následujícího Obr. 4.3. K jednotlivým fázím byly definovány případná rizika, která mohla ohrozit nastavený harmonogram a tudíž i zavedení standardu IIP v organizaci.

Obr. 4.3 Harmonogram zavedení IIP



Zdroj: Vlastní zpracování

1. fáze – zahájení projektu IIP – v měsíci červnu 2007 proběhla úvodní schůzka a prezentace projektu IIP zaměstnancům Úřadu regionální rady. Jako jedno z rizik, které by mohlo ohrozit tuto fázi projektu, byl definován nezájem zaměstnanců o tento projekt.

2. fáze – vstupní analýza – tato fáze trvala od června do srpna 2007. V tomto období probíhala dotazníková šetření a rozhovory. Dotazníková šetření měla dvě kola a proběhla zvlášť pro zaměstnance a zvlášť pro manažery, byla anonymní.

Otázky pro zaměstnance byly rozčleněny do dvou okruhů. První okruh otázek byl na téma **Vy a Vaše společnost**, druhý okruh otázek byl na téma **Vy, Vaše práce a Vaši nadřízení**. Zaměstnanci odpověděli celkem na 18 otázek. Manažeři odpověděli celkem na 23 otázek³⁸. Kromě probíhajících dotazníkových šetření probíhaly i rozhovory se zaměstnanci, kterých se zúčastnilo celkem 23 osob, proběhlo 21 individuálních rozhovorů a 1 rozhovor ve dvojici.

Souběžně s probíhajícími dotazníkovými šetřeními a rozhovory probíhala analýza dokumentů organizace, a to:

a) strategických dokumentů:

- Organizační strategie – na léta 2007 – 2015 (2010)
- Roční realizační plán – na rok 2008
- Strategie lidských zdrojů – pro období 2008 – 2015

b) vnitřních předpisů:

- Pracovní řád
- Mzdový řád
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Pravidla hodnocení zaměstnanců
- Statut sociálního fondu

V měsíci srpnu byla provedena zpětná vazba z analýzy.

Jako riziko, které by mohlo ohrozit tuto fázi projektu, byla definována nespolupráce zaměstnanců v oblasti dotazníků a rozhovorů.

³⁸ Jednotlivé otázky v přílohách č. 6 a 7

3. fáze – akční plán – tato fáze probíhala během měsíce září, kdy byl sestaven tým IIP ve složení 7 lidí, který se podílel na sestavení Akčního plánu k implementaci standardu IIP dle výsledků z Analýzy, která probíhala v předchozích měsících. Účelem Akčního plánu je pomoci organizaci nastavit takové kroky, které povedou k souladu se standardem IIP. Potřebná opatření by měla být vždy rozdělena do několika kroků:

- 1. krok – vytvoření souboru opatření – na základě výsledků vstupní analýzy by měl poradce společně s organizací nastavit soubor opatření, k jednotlivým ukazatelům, tak aby bylo možné dosáhnout shody s požadavky standardu.
- 2. krok – aplikace (zavedení do praxe) – zde by měly být uvedeny také činnosti, které povedou k otestování nastavených opatření – zda jsou pro organizaci i pro jeho zaměstnance vyhovující.
- 3. krok – ověření – poradce by měl vhodným způsobem ověřit, zda nastavená a aplikovaná opatření jsou pochopena a uplatňována tak, aby byla organizace připravena k závěrečnému hodnocení Mezinárodním centrem kvality.

Jako riziko, které by mohlo ohrozit tuto fázi projektu, byly definovány nezáměr o práci v týmu a nenastavení akčního plánu.

Při sestavování Akčního plánu bylo nastaveno 10 ukazatelů Akčního plánu, které jsou podrobněji specifikovány v příloze č. 9 Deset ukazatelů akčního plánu Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko.

4. fáze – implementace akčního plánu – jedná o nejdelší fázi celého projektu, trvala od září 2007 do dubna 2008. V tomto období probíhala úprava prostředí k vedení a motivování lidí, různá školení, workshopy, koučování.

Jako riziko, které by mohlo ohrozit tuto fázi projektu, bylo definováno nesplnění akčního plánu a špatná práce týmu IIP.

5. fáze – závěrečný audit – ze strany nezávislého auditora je posuzováno, na kolik organizace naplňuje požadavky a kritéria standardu IIP. Probíhají opět dotazníková šetření, rozhovory a analýza dokumentů. Tato fáze probíhala v dubnu až květnu 2008.

Oprávnění k realizaci auditu má pouze nezávislý auditor přidělený ze strany Mezinárodního centra kvality na základě přihlášky k auditu. Výkon auditu není předmětem díla podle smlouvy s HM Partners. Na základě předložených údajů připraví přidělený auditor společně s organizací plán auditu, který zahrnuje počet dní, které jsou k auditu na místě třeba. Plán auditu je sestavován na základě údajů předložených organizací. Za poskytnuté služby auditora je sjednána odměna mezi organizací a Mezinárodním centrem kvality v dohodě o realizaci auditu u organizace. Cena zahrnuje odměnu za den práce + náklady (cestovné auditora, náklady na ubytování a stravu). Dohoda se uzavírá po zaslání závazné přihlášky k auditu. Po podepsání dohody je stanoven hodnotitel, který provede detailní projednání procesu hodnocení. Hodnotitel požaduje k hodnocení:

- 1) Úplný seznam zaměstnanců obsahující detailní popis pracovní náplně;
- 2) Délku zaměstnání ve firmě u jednotlivých zaměstnanců;
- 3) Typ pracovního poměru (plný / částečný);
- 4) Skutečnost, zda je dotyčný členem odborové organizace.

Před samotným podstoupením hodnocení je nutné, aby organizace podepsala a zaslala na Mezinárodní centrum kvality „Přijetí podmínek ocenění“. Je to shrnutí komplexnějšího dokumentu dostupného na stránkách IIP UK www.investorsinpeople.co.uk.

Jako riziko, které by mohlo ohrozit tuto fázi projektu, byla definována nespolupráce zaměstnanců a to, že by organizace předložila neúplné dokumenty.

6. fáze – udělení certifikátu – v období květen až červen 2008 Hodnotitelská komise schvalovala žádost a došla k závěru, Úřad Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko splňuje všechny podmínky pro získání certifikátu Investors in People.

Od 24. září 2008 je Úřad Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko držitelem certifikátu Investors in People, který osvědčuje kvalitu realizovaného systému řízení a rozvoje zaměstnanců. Systém zahrnuje řízení zaměstnanců

v organizaci, efektivní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, motivační politiku, politiku rovných příležitostí, hodnocení a odměňování výkonu zaměstnanců.

Obr. 4.4 Logo ocenění Investors in People



Zdroj: <http://www.rr-moravskoslezsko.cz/>

Regionální rada se tak může prezentovat značkou Investors in People (viz. Obr. 4.4) a ručit za svou moderní strategii lidských zdrojů:

- férový výběr zaměstnanců
- cílené vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- motivační pracovní prostředí
- pravidelné hodnocení pracovního výkonu
- profesionální manažerské řízení³⁹.

Certifikát Investors in People má 3letou platnost, a to do 23. 9. 2011. Poté musí organizace znovu prokázat kvalitu zaváděných, realizovaných a vyhodnocovaných personálních aktivit.

Celý proces od rozhodnutí organizace získat ocenění Investors in People do rozhodnutí Hodnotitelská komise o přiznání ocenění (červen 2007 až září 2008), trval celkem 16 měsíců.

V současné době probíhají přípravné práce pro opětovné získání ocenění.

³⁹ <http://www.rr-moravskoslezsko.cz/>

4.4 SWOT analýza uplatnění metody Investors in People při řízení lidských zdrojů

V této části diplomové práce bude použita metoda SWOT analýzy⁴⁰ řízení lidských zdrojů za období 2007 – 2010, a to k hodnocení Úřadu regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko v oblasti řízení lidských zdrojů za pomoci metody Investors in People (Tab. 4.3). Výsledky SWOT analýzy byly rovněž využity k formulování návrhů doporučení pro zlepšení systému řízení lidských zdrojů v podmínkách Úřadu regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko, které jsou uvedeny níže.

K nejvýznamnější silným stránkám řízení lidských zdrojů v podmínkách Úřadu regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko patří zavedení a uplatnění metody Investors in People,

Mezi silné stránky dále patří systém vnitřních dokumentů pro řízení lidských zdrojů:

- Strategie lidských zdrojů Regionální rady pro období 2008 – 2015;
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- Pravidla hodnocení zaměstnanců;
- Statut sociálního fondu zaměstnanců Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko.

Z provedené SWOT analýzy řízení lidských zdrojů ale zároveň vyplývá, že mezi slabé stránky organizace patří nedostatečná koordinace individuálního vzdělávání – nejsou zpracovávány individuální plány vzdělávání či rozvoje zaměstnanců.

⁴⁰ Metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem, politikou (ve smyslu opatření), apod.: S – silné stránky (anglicky Strengths)
W – slabé stránky (anglicky Weaknesses)
O – příležitosti (anglicky Opportunities)
T – hrozby (anglicky Threats)

Tab. 4.3 SWOT analýza oblasti řízení lidských zdrojů

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Investors in People - Strategie lidských zdrojů Regionální rady pro období 2008 – 2015 - Organizační strategie Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko na léta 2007 až 2015 - Pravidelné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců - Systém informování a aktivní komunikace se zaměstnanci - Odbornost zaměstnanců - Pracovní podmínky (technické a materiální vybavení pracovišť) - Sladění pracovního a soukromého života zaměstnanců – zavedení pružné pracovní doby, sociální fond. 	<ul style="list-style-type: none"> - Koordinace individuálního vzdělávání – neexistence individuálních plánů vzdělávání - Legislativní omezení – nemožnost si vytvářet vlastní zdroje - Využívání softwarového programu pro řízení lidských zdrojů - Nepravidelně prováděné průzkumy spokojenosti zaměstnanců - Plánování finančních prostředků na vzdělávání
Příležitosti	Rizika
<ul style="list-style-type: none"> - Budování silné značky - Fairplay příklady - Nové typy aktivit v oblasti regionálního rozvoje - Možnost implementace nástrojů a modelů zvyšujících kvalitu ve veřejné správě - Šetření spokojenosti zaměstnanců, zákazníků a partnerů 	<ul style="list-style-type: none"> - Časově omezené fungování – programovací období 2007 – 2013 - Zánik regionální rady - Legislativní změny - Změna financování projektů - Negativní publicita spojená s rozdělováním veřejných prostředků - Korupce - Politické vlivy - Možnost fluktuace a nemocnosti zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Dle § 17, odst. 6 zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů je zřejmé, že na postavení, práva a povinnosti zaměstnanců Regionální rady se vztahují ustanovení zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, tzn. i ustanovení § 17, odst. 4., který stanovuje povinnost zajistit prohlubování kvalifikace tohoto zákona a postupovat při tom podle plánu vzdělávání dle § 17, odst. 5. Plán vzdělávání obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Plán vzdělávání je povinnost vypracovat do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka, nejméně jedenkrát za 3 roky plnění tohoto plánu hodnotit a podle výsledků hodnocení provést jeho aktualizaci.

Dalšími slabými stránkami organizace vyplývající ze SWOT analýzy jsou nedostatečné využití softwarového programu pro řízení lidských zdrojů KS programu a nevhodné plánování finančních prostředků na vzdělávání.

Organizace pracuje s modulem pro vzdělávání, ve kterém vede evidenci plánovaných vzdělávacích akcí zaměstnance a evidenci uskutečněných vzdělávacích akcí a s modulem pro hodnocení, jehož prostřednictvím probíhá hodnocení zaměstnanců. Při práci s jednotlivými moduly ale nevyužívá možnosti propojení jednotlivých modulů. Při plánování finančních prostředků na vzdělávání pro nové rozpočtové období se vychází procentově z celkové částky hrubých mezd, ale nezohledňuje se skutečná potřeba vzdělávacích akcí.

Jednou ze slabých stránek řízení lidských zdrojů jsou nepravidelně prováděné průzkumy spokojenosti. Průzkum spokojenosti zaměstnanců patří mezi důležitý faktor uplatňovaný v oblasti řízení lidských zdrojů⁴¹. Aby ovšem byl tento faktor účinný, musí být prováděn pravidelně, být vyhodnocován, výsledky musí být zveřejněny, s výsledky musí být seznámeni všichni zaměstnanci a vedení organizace musí s výsledky průzkumu dál pracovat.

Úřad má kvalitně definovány poslání, vize a strategické cíle v dokumentu Organizační strategie Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko na léta 2007 až 2015 (2010) a v navazujícím dokumentu Strategie lidských zdrojů Regionální rady pro období 2008 – 2015. Základní vize úřadu zní:

„Efektivní, zákaznický a partnersky orientovaná organizace ctící hodnoty fairplay.“

SWOT analýza potvrdila hypotézu, že metoda Investors in People má v podmínkách Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko příznivý vliv na systém řízení lidských zdrojů.

Metoda IIP je zaměřena přímo na oblast řízení lidských zdrojů. Úřad Regionální rady dokázal propojit cíle podniku s cíli zaměstnanců vytvořením a následným naplňováním dokumentu Organizační strategie Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko na léta 2007 až 2015 (2010) a na něho navazujícího

⁴¹ Metody CAF, EFQM

dokumentu Strategie lidských zdrojů Regionální rady pro období 2008 – 2015. Kvalitně nastaveným systémem náboru zaměstnanců organizace, péčí o ně zejména v oblasti vzdělávání a propojením pracovního a soukromého života prostřednictvím dobře nastaveného Sociálního fondu, získal úřad zavedením metody IIP nástroj k získávání a udržení motivovaných a vysoce výkonných lidí, kteří umí to, co Regionální rada chce.

Doporučení č. 1

Vypracovat zaměstnancům plány vzdělávání, a to podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Při vypracovávání plánů je vhodné vycházet ze stávajícího systému hodnocení zaměstnanců, který má organizace nastaven, protože při hodnocení předchozího období se zároveň nastavují i oblasti vzdělávání na období do dalšího hodnocení. Prohlubování kvalifikace zaměstnanců zajišťovat u vzdělávací instituce, která poskytuje vzdělání v souladu se vzdělávacím programem akreditovaným podle § 31 pro příslušný druh prohlubování kvalifikace (§ 18 odst. 1 a 2) a která splňuje podmínky uvedené v § 17, odst. 1.

Doporučení č. 2

Propojení jednotlivých modulů softwarového programu KS program tak, aby se při plánování vzdělávacích akcí vycházelo z potřeb vzešlých při hodnocení zaměstnanců. Pokud by byl dobře nastaven systém plánování vzdělávacích akcí, pak by se při plánování finančních prostředků na vzdělávání mohlo vycházet ze skutečné potřeby organizace. Mohlo by tím dojít k možné úspoře finančních prostředků.

Doporučení č. 3

Zavedení modelu Common Assessment Framework (CAF) jako nástroje napomáhajícího ke zlepšení výkonnosti a efektivnosti organizace. Při zavádění ocenění Investors in People se organizace orientovala výhradně na své zaměstnance a management. Zavedením modelu CAF by se zaměřila i na oblast zákazníků a na veškeré procesy uvnitř celé organizace.

Doporučení č. 4

V návaznosti na doporučení č. 3, kdy model CAF se mimo jiné zaměřuje na oblast zákazníků, vytvořit v organizaci zákaznickou mapu. Každý zaměstnanec by si měl být vědom, kdo je jeho zákazník, ať už interní nebo externí. Vytvoření zákaznické mapy by usnadnilo organizace vytvářet do budoucna strategický plán. Byla by takto jasně definována role zákazníka.

5. Závěr

Významným činitelem kvalitního výkonu celé veřejné správy je oblast řízení lidských zdrojů. Přístupy jednotlivých organizací k této problematice jsou velmi rozdílné, jsou používány různé metody, např. Balanced Scorecard, Model Excellence European Foundation for Quality Management a v prostředí veřejné správy zejména model Common Assessment Framework. Další využívanou metodou je metoda Investors in People.

Cílem diplomové práce bylo vymezení výhod a nevýhod zavedení a využívání metody Investors in People a jejího vlivu na řízení lidských zdrojů, a to v podmínkách Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko v období 2007 – 2010.

Na podporu dosažení cíle diplomové práce byla v úvodu rovněž formulována hypotéza - *„Metoda Investors in People má v podmínkách Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko příznivý vliv na systém řízení lidských zdrojů“*.

Řízení lidských zdrojů je specifickou činností v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením zaměstnanců jako celku. Lidské zdroje se vyvinuly z personalistiky, kdy neustálý konkurenční tlak organizace a firmy donutil, aby se dlouhodobě a strategicky věnovaly rozvoji svých zaměstnanců, neboť si uvědomily, že nahradit zaměstnance je velice složité a v mnohých firmách se stávají jedinou a podstatnou konkurenční výhodou. Oblast řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, zejména postavení a kategorie zaměstnanců ve veřejné správě, jejich výběr, vzdělávání a odměňování, je zakotvena v zákoně, který je konkretizován ve vnitřních předpisech. Tato oblast je rovněž podpořena etickými kodexy. Ve veřejné službě je rozlišována služba veřejná a státní. Na zaměstnance veřejné správy jsou vymezeny určité požadavky, např. vzdělání, všeobecná a odborná praxe, bezúhonnost, spolehlivost, atd. Vzdělávání je ve veřejné správě nastaveno jako celoživotní proces, vyskytují se různé typy vzdělávání. Pro zvýšení produktivity zaměstnanců slouží hodnocení výkonnosti, k němuž se využívají různé metody

a postupy. Systémy odměňování jsou nastaveny různě, v České republice se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoníkem práce.

Metoda Investors in People (IIP) je model zaměřený na zabezpečení výcviku a rozvoje zaměstnanců, který začaly využívat organizace nejen ve světě, ale i v České republice. Tato metoda byla v diplomové práci porovnána s jinými metodami užívaných v organizacích pro oblast řízení lidských zdrojů jako jsou např. Balanced Scorecard, model Excellence EFQM, normami ISO nebo modelem Common Assessment Framework (CAF). Je možné konstatovat, že výše uvedené metody jsou zaměřeny na celou organizaci a oblast řízení lidských zdrojů je pouze jedna z jejích částí, což lze demonstrovat na struktuře modelu CAF, který věnuje pozornost zaměstnancům jak z pohledu předpokladu, tak z pohledu výsledku. Přínosy standardu IIP je např. efektivnější vedení zaměstnanců, tvorba motivovaných týmů, atd.

Nově vzniklými organizacemi ve veřejné správě v České republice jsou Regionální rady regionu soudržnosti, které vznikly v roce 2006 na základě zákona 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů. Regionální rad je v České republice 7, přestože regionů soudržnosti je 8. Regionální rada soudržnosti Praha nebyla vytvořena. Orgány regionálních rad jsou výbor, předseda a úřad. Regionální rady hospodaří podle vlastního rozpočtu. V diplomové práci je rovněž popsán rozdílný přístup v odměňování zaměstnanců regionálních rad. Zaměstnavatelem zaměstnanců regionu soudržnosti Praha je Magistrát hlavního města Prahy, protože Regionální rada regionu soudržnosti Praha nebyla vytvořena, a proto zaměstnanci za svou práci dostávají plat. Zaměstnanci ostatních regionálních rad za svou práci dostávají mzdu.

Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko vznikla jako právnická osoba v územním obvodu statistické jednotky NUTS II. Činnost Úřadu Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko je zajišťována prostřednictvím 7 odborů, v nich v současnosti pracuje 103 zaměstnanců, kterým je v organizaci věnována velká péče. O tom nasvědčuje i získané ocenění Investors in People. Byl popsán průběh zavedení této metody, jenž trval 16 měsíců. Zavedení proběhlo ve spolupráci

s firmou HM Partners v období červen 2007 až září 2008, kdy byla provedena vstupní analýza, proběhlo poradenství formou osobních návštěv a závěrečné hodnocení. Na základě výsledků Hodnotitelské komise je Úřad Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko od 24. září 2008 držitelem certifikátu Investors in People.

Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že k nejvýznamnější silným stránkám řízení lidských zdrojů v podmínkách Úřadu regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko patří zavedení a uplatnění metody Investors in People a systém vnitřních dokumentů pro řízení lidských zdrojů. Ze SWOT analýzy řízení lidských zdrojů ale vyplynuly i slabé stránky organizace, mezi něž patří nedostatečná koordinace individuálního vzdělávání. Na základě slabých stránek byly organizaci doporučeny 4 postupy, které by se měly orientovat na plánování vzdělávání, propojení jednotlivých softwarového programu, zavedení modelu Common Assessment Framework a vytvoření zákaznické mapy.

Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě pomocí metody Investors in People přináší výhody, zejména v oblasti:

- vzdělávání;
- pravidelné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců;
- zjišťování potřeb prostřednictvím komunikace;
- sociálních výhod – pružná pracovní doba, propojení pracovního a soukromého života, výkon práce z domu, příspěvek na hlídání dítěte;
- sounáležitosti zaměstnavatele se zaměstnanci a naopak.

Nevýhody metody Investors in People nebyly detekovány.

Z poznatků, které vyplynuly z posouzení zavedení metody Investors in People za období 2007 – 2010, je možno učinit obecné doporučení pro ostatní organizace ve veřejné správě, a to, že zavedení metody Investors in People skýtá pro organizace veřejné správy výše uvedené výhody.

6. Seznam literatury

a) Knihy, příspěvky ve sborníku

CAF Společný hodnoticí rámec (Model CAF). Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005, 55 s. ISBN 80-02-01704-8.

DOLISTA, Josef; JEŽEK, Roman. Etika zaměstnance veřejné správy. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., 2006, 122 s. ISBN 80-86708-20-9.

HENDRYCH, Dušan. Správní věda (teorie veřejné správy). Praha: ASPI, 2007, 212 s. ISBN 978-80-7357-248-8

HŘEBÍČEK V.: Řízení lidských zdrojů, Brno: MU, 2008. 1. vyd. 155 s. ISBN 978-80-210-4537-8

KÁŇA, Pavel. Základy veřejné správy. Ostrava: MONTANEX, 2007, 375 s. ISBN 978-80-7225-244-2

KOCOUREK, Jiří. Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Praha: C.H.Beck, 2007, 141 s. ISBN 978-80-7179-615-2

MINISTERSTVO PRÁCE a SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. Příručka pro personální a platovou agendu.

PEKOVÁ, Jitka; PILNÝ, Jaroslav; JETMAR, Marek. Veřejná správa a finance veřejného sektoru. Praha: ASPI, a.s., 2008, 712 s. ISBN 978-80-7357-351-5

POMAHAČ, Richard; VIDLÁKOVÁ, Olga. Veřejná správa. Praha: C.H.Beck, 2002, 278 s. ISBN 80-7179-748-0

WRIGHT, Glen; NEMEC, Juraj. Management veřejné správy – zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy. Praha: EKOPRESS, 2003, 419 s. ISBN 80-86119-70-X

b) Elektronické publikace

<http://www.czechinvest.org/iip>

<http://www.denik.obce.cz/>

<http://www.investorsinpeople.co.uk/Pages/Home.aspx>

http://www.hpfm.cz/view.php?akce=pece_o_zamestnance

<http://www.rr-moravskoslezsko.cz/>

<http://www.rr-strednimorava.cz/>

<http://www.sulko.cz/CZ/investors.php>

Seznam zkratek a symbolů

BSC	Balanced Scorecard
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
EFQM	European Foundation for Quality Management
EU	Evropská unie
HR	Human resource/s
IIP	Investors in People
KDU-ČSL	Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová
KSČM	Komunistická strana Čech a Moravy
MV ČR	Ministerstvo vnitra České republiky
ODS	Občanská demokratická strana
RRRSM	Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 . školní dílo;
- beru na vědomí, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 28.4.2011

.....
Marie Bryndačová

Adresa trvalého pobytu studenta:

V Holotovci 959, Petřvald, 735 41

Seznam příloh

1. Cesta k udělení certifikátu
2. Držitelé osvědčení Investors in People ve Velké Británii
3. Držitelé osvědčení Investors in People v České republice
4. Mapa regionů soudržnosti NUTS II v ČR
5. Organizační schéma Úřadu Regionální rady
6. Působnost jednotlivých odborů Úřadu Regionální rady
7. Dotazník pro zaměstnance
8. Dotazník pro manažery
9. Deset ukazatelů akčního plánu Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko
10. Etický kodex Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko
11. ETICKÝ KODEX: MŮJ A NÁŠ ZÁKLAD PRO PRÁCI A SPOLUPRÁCI